

**INFORME DE LA CONFERENCIA**

---

**INSTITUCIONES  
BANCARIAS:  
PROPORCIONANDO  
SERVICIOS EN  
MICROFINANZAS**

**SANTIAGO DE CHILE - ABRIL DE 1998**

**AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

---

- 3 Prólogo
- 5 Apertura del Congreso

## PRESENTACIONES

---

- 7 Las microfinanzas como un negocio
- 12 Crédito de consumo en América Latina:  
los nuevos actores

## PANELES

---

### I. Innovaciones en microfinanzas

- 16 Tarjetas inteligentes  
Tarjetas de crédito  
Automatización de tecnologías de evaluación  
de riesgo y tecnología de procesos

### II. Operaciones en microfinanzas

- 21 **A. Mayoristas y minoristas**  
Banco Central, Paraguay  
Cooperativa Emprender, Colombia  
Banco Económico, Bolivia  
Bandesarrollo, Chile
- 28 **B. Integradas y subsidiarias**  
Bandesarrollo, Chile  
Multi Credit Bank, Panamá  
Fassil, Bolivia

## III. La administración de los recursos humanos

---

- 32 Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes, Bolivia  
Banestado Microempresas, Chile  
Banco de la Pequeña Empresa, República Dominicana

## IV. La regulación en la industria del microcrédito

---

- 37 Superintendencia de Bancos, Bolivia  
BancoSol, Bolivia  
Financiera Familiar, Paraguay

## PERFILES INSTITUCIONALES

---

- 46 Instituciones especializadas en microcrédito  
Instituciones bancarias que otorgan servicios múltiples  
ONGs y EDPYMES  
Bancos que planean incursionar en el microcrédito

## ANEXOS

---

- 65 Agenda de la Conferencia
- 69 Lista de participantes

# PRÓLOGO

El presente documento recoge los aspectos temáticos más relevantes de la conferencia “Instituciones bancarias: proporcionando servicios en microfinanzas.” La conferencia, auspiciada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), marca la primera vez que un grupo de banqueros latinoamericanos se reúne para tratar este tema. La conferencia se llevó a cabo en abril de 1998 en Santiago de Chile, pocos días después de la Cumbre de las Américas, realizada también en Santiago, en la cual los gobiernos latinoamericanos reafirmaron su compromiso de apoyar al sector microempresarial y reconocieron la importancia de las instituciones financieras privadas para el financiamiento de los sectores de menores recursos. La experiencia de USAID demuestra que los servicios financieros y otros servicios microempresariales complementarios son formas tangibles de brindar oportunidad económica a los estratos de escasos recursos. Con esta filosofía, USAID pretende asegurar que los beneficios del crecimiento económico alcancen equitativamente a todos los individuos de la sociedad.

El objetivo de esta conferencia fue el de congregarse a las instituciones comerciales líderes en la provisión de servicios microfinancieros para discutir las innovaciones más recientes, contribuir a la consolidación de los programas existentes e incrementar la penetración en el mercado del sector microempresarial. USAID consideró importante auspiciar este evento en vista del crecimiento en el número de bancos comerciales y financieras que proporcionan servicios microfinancieros. El mayor interés del sector financiero formal en apoyar a la microempresa es consecuencia del alto grado de competitividad que existe en el sector bancario, producto de la corriente de liberalización financiera imperante en muchos países latinoamericanos.

La conferencia trató tres temas principales: innovación, operaciones y regulación. El primer tema se concentró en la necesidad de reducir los costos operativos asociados con el manejo de miles de pequeños créditos. El segundo tema trató la estructura institucional óptima, con el análisis de la opción de agregar una línea de negocio microempresarial a operaciones ya existentes y el detalle de los problemas culturales relacionados con el contexto institucional. También se discutió el manejo de los recursos humanos, en vista de la importancia de este rubro en la estructura de costos de los programas. Por último, se discutió el tema de supervisión. Se presentó el caso de Bolivia como un ejemplo de la elaboración de un marco regulatorio orientado a las necesidades del sector microempresarial.

La conferencia contó con la participación de 25 banqueros en representación de 11 países. Los banqueros provinieron de cuatro tipos de instituciones: bancos o financieras especializadas en microfinanzas; bancos comerciales tradicionales; bancos o financieras de consumo y bancos estatales. Al concluir la conferencia, los participantes acordaron crear una red electrónica de comunicación que les permita estar en contacto permanente con el fin de poder intercambiar opiniones y experiencias en torno a este negocio. Además, se recomendó la realización de una segunda reunión en Brasil a fines de 1999.

La idea de auspiciar esta conferencia surgió de un evento realizado en Washington, DC en Noviembre de 1996, en el cual USAID reunió a 18 banqueros de Asia, África y América Latina para discutir la incursión de la banca en el negocio de las microfinanzas. Una de las recomendaciones de esta reunión fue la de realizar encuentros similares a nivel regional. Dando respuesta a esta recomendación, USAID auspició esta conferencia en abril de 1998 en América Latina, y en mayo en África.

Como observadora de la conferencia, quisiera compartir algunas impresiones. Es por demás evidente que el grado de interés de la banca latinoamericana en el mercado micro-financiero se ha incrementado sustancialmente en los últimos tres años. La región cuenta con más de 22 bancos o financieras que operan una división o unidad de micro-empresa, la gran mayoría financiada con recursos propios. Además, existen varias instituciones con planes de incursionar en este sector. Sin embargo, el futuro no está totalmente asegurado. Algunos bancos no han logrado el compromiso necesario de los niveles directivos y otros no han conseguido hacer los ajustes metodológicos y operativos necesarios para contar con una cartera saludable y creciente. Mientras que otras entidades, al haber incursionado muy recientemente en el sector, pueden desanimarse al ver que una crisis financiera comienza a azotar algunos países de la región.

La experiencia exitosa de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), las cuales fueron pioneras en desarrollar metodologías idóneas de crédito micro-empresarial, ha sido clave y constituye el punto de partida para la entrada de muchos de los bancos a este sector. Existe otro nuevo elemento que motiva la incursión de las instituciones financieras: el crédito de consumo. Este tipo de crédito ha experimentado un crecimiento explosivo en varios países latinoamericanos y trae consigo innovaciones de penetración masiva que tienen aspectos comunes con las tecnologías de las ONGs y los métodos de la banca tradicional. A pesar de que los costos de transacción son preocupantes y la tasa de mora es a veces elevada, la rentabilidad del negocio microfinanciero se ha confirmado en muchos bancos y financieras. Es indiscutible que esta realidad continuará incentivando la entrada de otras

entidades al negocio. Finalmente, vale notar que la supervisión se perfila como un tema de vital importancia para todas las instituciones con productos microfinancieros, ya que se reconoce que algunas de las políticas y regulaciones mantienen sesgos en favor de la banca corporativa.

Para concluir, quisiera expresar mi agradecimiento a aquellas personas e instituciones que fueron claves para el éxito de la conferencia: Jacqueline Bass y Linda Moll, organizadoras de la conferencia, el equipo logístico local de Party S.A., Robert Christen, quien aportó su rica experiencia y guió el desarrollo de la conferencia, y el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) por su generosa colaboración financiera. Por último, hago extensivo mi agradecimiento a Cecilia Vargas, quien contribuyó a la elaboración de este informe.

Es mi mejor deseo que este documento sea de utilidad para los conferencistas como también para otros profesionales involucrados en el campo de las microfinanzas.

*Liza Valenzuela*  
*Subdirectora*  
*Oficina de Desarrollo*  
*de la Microempresa*  
*USAID*

# INAUGURACIÓN

*Sr. George Wachtenheim*

*Viceadministrador para América Latina, USAID*

**A**mérica Latina tiene hoy una población de alrededor de 492 millones de habitantes. Aproximadamente 190 millones viven bajo los márgenes de la pobreza. Muchas de estas personas son trabajadores independientes que operan negocios informales de no más de dos personas. De hecho, los cálculos indican que entre 30% y 60% de la población económicamente activa en los países latinoamericanos trabaja en el sector informal de la economía. Muchos de estos pequeños negocios podrían crecer si tuvieran acceso a créditos y a un lugar estable donde depositar sus ahorros. El acceso al capital permitiría a estos microempresarios realizar inversiones que generarían nuevas fuentes de trabajo. Esto se traduciría en un aumento del poder adquisitivo y en un mayor bienestar económico.

Es en este contexto que USAID ha apoyado el desarrollo microempresarial y microfinanciero durante casi 20 años. Esta disciplina ha crecido y madurado mucho durante este período. El interés específico de USAID obedece al objetivo de reducir la pobreza en los países en vías de desarrollo mediante el apoyo a microempresas y pequeños negocios, la creación de nuevas empresas y la generación de nuevos empleos. Para lograr este cometido, USAID ha trabajado principalmente con organizaciones no gubernamentales (ONGs), las cuales tradicionalmente, se han mantenido cercanas a las necesidades de la gente pobre. Inclusive, algunas ONGs han progresado enormemente como proveedoras de servicios financieros para este sector. Las experiencias de países como Bolivia, Kenia y la República

Dominicana, por citar algunos ejemplos, han demostrado que las ONGs pueden llegar a la clientela de bajos ingresos a través de un servicio de préstamos de tipo comercial en términos rentables. Esto quiere decir que los empresarios del sector informal pueden ser buenos clientes. Algunos banqueros comerciales han observado que la capacidad de las ONGs de crecer y de poder dar respuesta a la creciente demanda de servicios es limitada. Además, las ONGs no han podido todavía proveer servicios de ahorro. Como ha quedado demostrado en países como Indonesia y Bangladesh, éste es un servicio de gran valor para la clientela de escasos recursos.

Recientemente, USAID y otras instituciones internacionales han ayudado a transformar a las ONGs en instituciones financieras reguladas y a incrementar sus vínculos con el sector financiero formal. Éste es el caso de la Financiera Calpía en El Salvador, y del BancoSol y la Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes en Bolivia. Estas y otras experiencias similares han influido en nuestra manera de pensar acerca de cómo llegar a la clientela de bajos ingresos. Han demostrado que las microfinanzas pueden funcionar con una perspectiva comercial, aportando además metodologías y tecnologías propias. Las experiencias de algunos bancos líderes, en particular la del Banco Rakyat de Indonesia, también prueban que los bancos comerciales pueden servir a la clientela de bajos ingresos. Estas experiencias también han comprobado hicieron que las operaciones pueden ser rentables sin necesidad de subsidios. Sin embargo, la tarea no es fácil. Para muchos bancos, la entrada al mercado microfinanciero es todavía un desafío. Es obvio que no se puede llegar a una clientela de bajos ingresos con los mismos métodos empleados para servir a clientes más grandes y con más recursos. Es evidente que se necesita un enfoque diferente. Afortunadamente, no estamos partiendo de cero.

Todos los que asisten a esta conferencia son pioneros en un esfuerzo que se cree resultará en la creación de una industria microfinanciera. Todos los aquí presentes están profundamente comprometidos con la creación de esta nueva industria. Esta conferencia es una oportunidad para aprender de sus experiencias y éxitos.

Es así como queremos alcanzar nuestro objetivo de brindar los frutos del crecimiento económico a un número más grande de personas en forma equitativa. Así, y luchando por preservar la rentabilidad en el sistema, más gente tendrá acceso a las microfinanzas y, por tanto, la oportunidad de acceder a una mejor calidad de vida.

# PRESENTACIÓN: LAS MICROFINANZAS COMO UN NEGOCIO

*Robert Christen*  
*Consultor*

## INTRODUCCIÓN al tema

**E**l negocio de las microfinanzas parece haber alcanzado un nuevo estado: la fase comercial. Dos iniciativas recientes —el boletín “MicroBanking Bulletin” y el servicio “Micro Rating”<sup>1</sup>, documentan que instituciones microfinancieras —organizaciones con y sin fines de lucro— han obtenido tasas de retorno muy aceptables sobre activos y el patrimonio en varios casos ha sido superior al de la banca. No es ninguna sorpresa entonces descubrir que los bancos comerciales están interesados en entrar en el negocio microfinanciero, motivados por el potencial de ganancias.

El éxito de las microfinanzas se debe, en gran medida, al trabajo del sector no gubernamental. Éste, inspirado en experiencias como las del Grameen Bank y el Banco Rakyat Indonesia (BRI) y con el apoyo de agencias donantes, encontró la forma de otorgar préstamos a los sectores de menores ingresos. El sector no gubernamental no solo desarrolló nuevas técnicas para prestar dinero, sino que también descubrió formas de cobrar los préstamos y cubrir los costos financieros y operativos.

La gran mayoría de los nuevos actores comerciales que ingresan en el negocio microfinanciero trabajan en países que tienen sistemas financieros y tasas de interés libres, los cuales permiten el ingreso de nuevos bancos locales e internacionales. La presión competitiva está forzando a muchas entidades a buscar nuevos nichos en el mercado. Aunque muchos dicen estar operando con márgenes de ganancia, en la mayoría de los casos no existe información numérica que detalle los ingresos y egresos por producto financiero. Gran parte de las entidades comerciales se encuentran recién en la etapa de adaptación de las tecnologías de crédito ya que los esfuerzos de estas entidades están orientados a la provisión de servicios de crédito.

En su presentación, Bob Christen describe algunas de las conclusiones del boletín “MicroBanking Bulletin,” explora el tema de la rentabilidad, identifica algunas experiencias poco exitosas de algunos bancos y sugiere una visión de una banca popular, concepto que en opinión del expositor, resultará en una industria microfinanciera multiservicio y rentable.

<sup>1</sup> El boletín “MicroBanking Bulletin” analiza balances y estados financieros de docenas de instituciones microfinancieras y las organiza en grupos. El servicio “Micro Rating” analiza los balances y estados financieros de las instituciones y prepara reportes individualizados. Ambos servicios realizan ciertos ajustes para lograr que la información sea comparable. Publicación del Programa de Microfinanzas del Instituto Económico, Boulder, Colorado Volumen No. 1, Edición No. 1, noviembre de 1997.

## LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS

Se estima que existen en el mundo más de 7.000 organizaciones no gubernamentales (ONGs) dedicadas al microcrédito. Sin embargo, no son más de 150 las que logran resultados sostenibles en el tiempo. Esto no significa que no se trate de un buen negocio, pero sí indica que el éxito requiere una cultura y una metodología propias que pocos han podido desarrollar. Este reto se aplica también a la banca tradicional, la cual ha descubierto que la incursión en este mercado es un desafío.

La industria del microcrédito continúa evolucionando y alcanzando niveles de rentabilidad cada vez más altos y

atractivos. En una muestra reciente realizada por el MicroBanking Bulletin de 28 instituciones mundiales que prestan servicios de microcrédito (en países de ingresos medios a bajos), se registró un retorno sobre activos no ajustados del 7,4% (comparado con el 1,5% al 2% que obtiene en promedio la banca tradicional). Si sólo se consideran las 21 instituciones que cubren todos sus costos, la tasa de retorno se eleva aún más, alcanzando casi un 10%. Si se aplican el ajuste inflacionario al patrimonio y el ajuste a los subsidios otorgados a estas instituciones, los retornos sobre activos ajustados alcanzan un 4,5%, una rentabilidad extremadamente atractiva para la mayoría de los bancos. El retorno por patrimonio se calcula en un 15,3%, una cifra menos estelar si se la compara con el desempeño de la banca comercial (véase tabla 1).

**Tabla 1: Información de Instituciones microfinancieras**

	Total de la cartera (US \$)	Balance del promedio de préstamos (US \$)	Retorno sobre activos (%)	Retorno sobre patrimonio (%)	Gastos salariales/cartera (%)
Todas las instituciones microfinancieras (28)	14.462.231 30.891.869	481 277	1,7 6,9	9,0 10,6	12,7 8,7
Instituciones financieras autosuficientes (21)	10.781.541 11.820.063	464 228	4,5 4,9	15,3 17,7	11,7 6,6
Ingresos medios*	3.908.296 3.226.439	459 121	7,6 <sup>#</sup> 5,4	21,9 17,3	14,6 8,3
Ingresos altos**	3.247.240 1.584.889	836 229	6,5 7,0	9,1 17,6	24,8 16,4

\*Ingresos medios se refiere a las instituciones Latinoamericanas de microcrédito en países con ingresos medios.

\*\*Ingresos altos se refiere a las instituciones Latinoamericanas de microcrédito en países con ingresos altos.

Nota general: las desviaciones standard aparecen por debajo de los promedios por grupo. Los promedios del grupo que se encuentran por debajo de la media de todas las instituciones de microfinanzas en el nivel de confiabilidad del 5% y están marcados con el signo #.

Es importante notar que en estas experiencias existe una gran variedad de culturas económicas, institucionales, estructurales, geográficas, metodológicas y de niveles de pobreza del grupo objeto. Sin embargo, muchas han sido exitosas y han demostrado ser rentables. En cuanto a la estructura de costos, la industria tiene costos de operación elevados si se los compara con los costos operativos de bancos tradicionales.

Los datos de las 28 instituciones estudiadas revelan diferencias significativas entre grupos. Un grupo —aquel que exige intereses nominales muy por encima de los costos de sus fondos— exhibe las ganancias más altas. Las instituciones de países latinoamericanos de menores ingresos alcanzan un retorno sobre activos (ajustado) del orden del 7,6%, a pesar de costos administrativos relativamente altos (24%). El rendimiento obtenido es del 65% sobre la cartera de préstamos. El margen de ganancias promedio equivale a un 20% de los ingresos operativos. Los retornos sobre activos (ajustados) más altos (2,5%) alcanzados por el grupo de instituciones microfinancieras de países con ingresos medios son consecuencia de una estructura de costos administrativos más bajos (16%). Los grupos de países más pobres usualmente han tenido los mismos rendimientos bajos sobre la cartera o costos de operación más altos, pero no ambos a la vez.

El rendimiento de la cartera —los ingresos en concepto de intereses divididos por el promedio de la cartera de préstamos— muestra que las instituciones microfinancieras en América Latina cobran tasas de interés nominal en promedio dos veces más altas (53%) que las cobradas por el promedio de todas las instituciones microfinancieras del resto del mundo (27%). Las instituciones microfinancieras en América Latina generan más de la mitad de los ingresos (42%)

que las instituciones en Asia (21%) y el resto del mundo (15%). Sin embargo, si se analizan las ganancias y los gastos con relación a los activos, se deduce que las instituciones microfinancieras de América Latina no son significativamente más rentables que las de Asia. En cambio, se aprecia que la mayor parte de los rendimientos obtenidos por intereses en América Latina es consumido por costos operativos más altos. Estos costos promedian el 39% en la región, comparado con 19% en Asia y 15% en el resto del mundo.

## LOS FACTORES DETRÁS DE LA RENTABILIDAD

Dados los niveles de rentabilidad observados en la industria del microcrédito, podemos especular que la banca comercial querrá continuar su incursión en este nicho demarcado. Sin embargo, el alcance de la rentabilidad dependerá del éxito de las instituciones bancarias en el desarrollo de los siguientes factores:

**Tecnologías de crédito apropiadas:** la tecnología del microcrédito constituye un sistema integral y no debe ser considerado un producto más dentro de una línea de productos bancarios. El microcrédito es más bien un modo de pensar y de operar. La filosofía del microcrédito trae implícita una manera particular de hablar con el cliente —en la calle de ser necesario— flexibilidad en las condiciones crediticias que ofrece y formas muy particulares de realizar la cobranza.

Muchas de las instituciones bancarias que fracasaron en el microcrédito han utilizado tecnologías de crédito desarrolladas para la pequeña y mediana empresa. Estos modelos no distinguen la diferencia en cómo un microempresario y un dueño de una pequeña empresa, o incluso un asalariado, generan sus ingresos, manejan el flujo de esos ingresos, ni los mecanismos que deben ser utilizados para que los clientes paguen.

Es importante que los bancos que incursionen en el microcrédito obtengan acceso a una tecnología de crédito apropiada a las necesidades de los microempresarios. La tecnología microcrediticia se encuentran bien desarrollada y documentada en el continente latinoamericano y los bancos que no posean este conocimiento deben tratar de acceder a esta información. El microcrédito es rentable solo si se utiliza una tecnología de crédito apropiada.

**Controles sobre los niveles de mora:** el seguimiento inmediato del crédito en mora es un componente muy importante en el éxito de las operaciones crediticias. La tarea de seguimiento implica altos costos operativos dado que requiere una utilización intensiva del personal. Es en este aspecto en el que han fracasado muchos bancos que han incursionado en este campo, al subestimar el nivel de seguimiento requerido y el costo asociado.

La experiencia muestra que no hay muchas alternativas para el cobro de los microcréditos que no involucren un intenso y estricto seguimiento del cliente. Las estadísticas nos indican que no se puede dejar pasar el tiempo sin atender situaciones de morosidad. La morosidad es de vital importancia dado que afecta la supervivencia de las instituciones crediticias.

**Estructuras organizativas adecuadas:** la implementación del microcrédito requiere de una estructura organizativa independiente que acepte íntegramente la cultura del microcrédito, dándole la autonomía necesaria para lograr sus objetivos.

La estructura organizativa de los bancos debe contar con el apoyo de los más altos niveles de mando para lograr que un programa de microfinanzas funcione con éxito. Los programas microfinancieros requieren de una estructura

organizativa descentralizada y con responsabilidad asumida, la cual es contraria a la estructura organizativa jerarquizada y la verticalidad de la toma de decisiones común en las operaciones bancarias tradicionales.

**Calidad y eficacia en los servicios otorgados:** el crecimiento en el número de instituciones que ofrecen una cartera de productos financieros al sector de la microempresa está incrementando la competitividad de este mercado. A futuro las instituciones financieras que apunten a servir al sector de la microempresa, tendrán que desarrollar estrategias competitivas que les permitan incrementar la calidad y la eficacia de los productos ofrecidos, para posicionarse en este mercado.

El servicio a la microempresa requiere de una cultura orientada a servir a una clientela de bajos ingresos con productos especializados. A futuro las instituciones financieras deberán ampliar su cobertura del mercado desarrollando una variada gama de productos financieros complementarios tales como: ahorro, seguros y fondos de pensiones, por enumerar algunos. Los programas de la microempresa se convertirán así en el puente hacia una mayor penetración de los mercados de bajos ingresos y crearán una banca popular.

## **EL FUTURO DE LAS MICROFINANZAS**

La rentabilidad futura en el negocio microfinanciero dependerá, en parte, de la diversificación de servicios y productos que se ofrezcan a los sectores de menores recursos. La maximización de la rentabilidad dependerá de la capacidad de ofrecer tarjetas de crédito, líneas de sobregiro, cuentas de ahorro, créditos para vivienda, etc. Así, los bancos podrán amortizar su infraestructura mediante varios productos y servicios complementarios. Una penetración más considerable del mercado permitirá a la banca lograr una mayor rentabilidad de su infraestructura.

La movilización del ahorro en este segmento de la población será clave para satisfacer la creciente demanda de capital del sector. Se podrán reducir así los costos de capital mediante la movilización del ahorro.

Algunos bancos cuentan con ventajas comparativas muy importantes —cobertura geográfica, infraestructura, imagen institucional, acceso a la tecnología informática y financiera, por ejemplo— las cuales pudieran ser puestas al servicio de la industria. Se podría así lograr la mayor eficiencia de las operaciones e incrementar los niveles de rentabilidad actuales. El crecimiento de la rentabilidad asegurará la permanencia de la banca en el sector de las microfinanzas, y garantizará mayor y mejor cobertura al sector.

# PRESENTACIÓN: CRÉDITO DE CONSUMO EN AMÉRICA LATINA

*Beatriz Marulanda*  
*Consultora*

## INTRODUCCIÓN AL TEMA

**L**as reformas económicas de la última década en América Latina han modificado radicalmente el panorama de los mercados financieros en los cuales se desenvuelve la industria del microcrédito. Un mayor nivel de competitividad y la necesidad de expandir los mercados han obligado a la banca comercial a considerar el crédito de consumo como un producto de posible llegada al sector masivo. Este fenómeno ha abierto nuevas puertas y creado nuevas oportunidades de desarrollo para el sector financiero popular.

Durante los últimos años, una serie de factores —la estabilidad macroeconómica, la reducción de los niveles de inflación, la recuperación de los índices de crecimiento, las reformas y liberalizaciones de los sistemas financieros— han creado el ambiente propicio para la introducción de una nueva banca con una fuerte orientación hacia los segmentos de ingresos medios y medio-bajos.

Esta nueva banca está surgiendo agresivamente en América Latina, orientada al crédito de consumo y dotada de un nuevo enfoque de servicio al cliente. Las principales características de esta nueva banca son el estilo de servicio personalizado, un alto ritmo de crecimiento en el volumen de las operaciones, y el desarrollo de una plataforma tecnológica que permite una gestión eficiente. Esta nueva banca tiene costos operativos elevados pero es altamente rentable dado el volumen de las operaciones.

Beatriz Marulanda de García, consultora colombiana, realizó una investigación sobre la incursión de la banca comercial —la cual fue liderada fundamentalmente por la banca chilena y española— en el crédito de consumo y las tecnologías crediticias. Esta investigación analiza los resultados obtenidos y las consecuencias que traerá en el futuro. En su presentación, la autora demuestra que el acceso al crédito por parte de una familia de clase media o media-baja ocasionará una verdadera revolución en los sistemas financieros latinoamericanos.

La presentación se concentra en las experiencias de las bancas chilena y española, dado que estas han sido las instituciones financieras más innovadoras y de hecho, son las que lideran la promoción del crédito de consumo en la región.

## LA BANCA PERSONAL CHILENA Y SU TECNOLOGÍA

Hoy en día son cerca de 15 las instituciones chilenas que participan en este mercado. En 1997, estas instituciones mantenían más de 2,8 millones de deudores activos (sobre una población de 14 millones de personas). Las financieras han tenido un fuerte crecimiento, dedicándose casi exclusivamente al crédito de consumo. Algunos bancos comerciales han absorbido a algunas financieras y en otros casos se crearon divisiones o departamentos de crédito de consumo. Hoy en día el mercado es altamente competitivo y se evidencia la tendencia a la reducción de los márgenes de intermediación.

La banca personal chilena apunta al cliente de clase media y media-baja, asalariado, con ingresos medios equivalentes a dos salarios mínimos. Usualmente, este cliente “tipo” accede a préstamos de entre US\$500 y US\$1000, con cuotas fijas mensuales, plazos que fluctúan entre los 18 y los 36 meses e interés real anual de entre 50% y 70%. La tecnología crediticia chilena tiene un perfil de acción relativamente claro: primeramente se otorgan créditos de cuota fija para consumo, luego se ofrecen tarjetas de crédito y, finalmente, las financieras más consolidadas incursionan en el crédito para automóviles, entrando así en el segmento del mercado con ingresos más elevados.

En lo que se refiere al otorgamiento del crédito, su aprobación está sujeta a una consulta previa a las centrales de crédito, proceso que toma de tres a cuatro días. Cuando el cliente ya tiene antecedentes con la institución, el préstamo se desembolsa directamente a través de las cajas de las financieras. La mayoría de las financieras cuenta con firmas especializadas en cobranzas, las cuales se encargan de las cuentas morosas. El personal de venta es compensado con un pago fijo y otro variable en función de las colocaciones mensuales.

## LA BANCA PERSONAL ESPAÑOLA Y SU TECNOLOGÍA

Los dos actores principales de la banca personal española son el Banco Bilbao y Viscaya y el Banco Santander. Ambas instituciones financieras poseen un gran dinamismo en el segmento de la banca comercial. El Banco Bilbao y Viscaya cubre aproximadamente el 14,3% del mercado español y se encuentra presente en varios países latinoamericanos (Perú, México, Colombia, Venezuela, Argentina y Chile). El Banco Santander atiende aproximadamente el 10,5 % del mercado español y tiene presencia en los mismos países cubiertos por Bilbao y Viscaya. El Banco Santander también trabaja en Uruguay, Brasil y Chile.

Una característica de los bancos Bilbao y Viscaya y Santander, al ingresar a un mercado local es que adquieren una participación accionaria no dominante pero sí toman control de la institución. El negocio se dirige principalmente a la atención de personas naturales, microempresas, empresas pequeñas y medianas, banca corporativa, e incursiona fuertemente en el área de administración de fondos de inversión y de pensiones. La estructura completa de estos bancos responde a los diferentes segmentos a los cuales se dirige, con la meta de brindar una atención integral al cliente con productos activos y pasivos. Usualmente, su ingreso a países latinoamericanos se inicia con campañas masivas de ahorro, con el fin de ampliar la clientela y reducir los costos pasivos. Cuando ya tienen un cierto conocimiento de la plaza, los bancos comienzan a ofrecer otro tipo de productos, orientando determinados productos a segmentos específicos del mercado. Estas instituciones suelen posicionarse como bancos universales, con capacidad para atender a todos los segmentos de la población. Es común que estos bancos utilicen el sistema de *credit scoring* centralizado, lo que potencialmente pudiera alejarlos del servicio a los sectores independiente, informal y microempresario.

## RESUMEN DE CONCLUSIONES

---

■ El desarrollo del crédito de consumo en el mercado latinoamericano se debe fundamentalmente a la saturación de los mercados nacionales y a la mayor apertura de los mercados tradicionales de la región. Las financieras chilenas, por ejemplo, han tenido que salir a buscar mercados externos en vista de que su mercado nacional se había agotado. En el caso de la banca española ocurrió algo similar: la competencia bancaria y la integración de la Comunidad Económica Europea son dos factores que han impulsado la búsqueda de mercados financieros externos.

■ El crédito de consumo se encuentra respaldado por una fuerte movilización de ahorros. La movilización del ahorro antecede al lanzamiento de productos de crédito. Una vez instaladas las plataformas económicas se introducen los productos de créditos (el crédito hipotecario, por ejemplo). Es interesante notar que éste no ha sido el rumbo seguido por los bancos que han incursionado en las microfinanzas. Éstos se han concentrado casi exclusivamente en la provisión de servicios de crédito.

---

■ La mayoría de los participantes consideraron que el crédito de consumo y el crédito microempresarial son productos totalmente diferentes dado que el cliente y la capacidad de pago son diferentes. El cliente objeto al que apunta el crédito de consumo es la familia con miembros asalariados. El microcrédito en cambio apunta al microempresario. Estos dos segmentos tienen capacidad de pago diferente y además requieren distintas formas de acercamiento, nuevos métodos de evaluación y otras formas de relación. Sin embargo, para los banqueros que ofertan ambos productos, la diferencia entre los dos no es tan marcada.

---

■ El crédito de consumo está despertando marcado interés en la banca latinoamericana. Este interés podría resultar en una banca de consumo masiva, que revolucionaría así los sistemas financieros latinoamericanos.

# PANEL NO. 1: INNOVACIONES EN MICROFINANZAS

*Don Henry, Smart Application Systems (SAS), Estados Unidos*

*Pedro Beissinger, Financiera Familiar, Paraguay*

*Jaime Pizarro, Banestado, Microempresas, Chile*

*Moderador: Robert Christen, Consultor*

## INTRODUCCIÓN AL TEMA

**L**as instituciones comerciales que ofrecen servicios microfinancieros enfrentan el reto de reducir los altos costos operativos asociados con el manejo de miles de pequeñas transacciones. La innovación tecnológica es un componente vital en la estrategia de las instituciones comerciales para dar respuesta a este reto. A través del desarrollo tecnológico, las instituciones microfinancieras pueden incrementar el volumen de préstamos, reducir los costos de transacción, disminuir riesgos e incrementar su eficiencia. Todos estos avances permiten una mayor penetración de mercado e incrementan los márgenes de ganancias operativas.

Las innovaciones tecnológicas también permiten una mayor calidad en la prestación de servicios a los clientes y una diversificación de los productos financieros ofertados.

Dado que la banca comercial ya cuenta con mucha de esta tecnología y experiencia en su empleo, su transferencia y aplicación al negocio microempresarial contribuirá en gran medida al desarrollo de la industria de las microfinanzas.

La mayoría de las innovaciones están relacionadas con el uso de la informática como un medio útil para el procesamiento de

las transacciones. Las técnicas de *credit scoring* utilizadas por el crédito de consumo están dando paso a un proceso de evaluación de potenciales clientes microempresarios. En forma similar, las tarjetas están haciendo su ingreso en este sector. Tanto las tarjetas de crédito (esencialmente, líneas de crédito) y las tarjetas inteligentes (en inglés, *smart cards*), las cuales permiten registrar una serie de transacciones en una tarjeta, están acelerando el proceso de registro aprobación y repago de los préstamos. En las áreas rurales sin acceso a computadoras, las tarjetas inteligentes están siendo utilizadas para registrar las transacciones en las agencias, información que después es transferida al sistema de contabilidad de la agencia central. Además, las operaciones internas están siendo evaluadas a través de sistemas computarizados que apuntan al incremento de la eficiencia interna.

Las innovaciones son muchas y variadas, y se encuentran en pleno proceso de evolución. Los tres panelistas: Don Henry de Smart Application Systems, Pedro Beissinger de Financiera Familiar en el Paraguay y Jaime Pizarro de Bandesarrollo en Chile nos hablan de los avances tecnológicos y su aplicación a la industria de las microfinanzas.

## **LAS TARJETAS INTELIGENTES O *SMART CARDS***

La tecnología de tarjetas inteligentes o *smart cards* es una innovación reciente que ha sido adoptada por bancos grandes y pequeños. La aplicación de la tecnología de tarjetas inteligentes en la industria bancaria permite utilizar esta tarjeta de información personal y relacionarla con varios productos financieros —cuenta corriente, cuenta de ahorros, tarjetas de crédito, y otros productos— los cuales son registrados por la tarjeta. Con el uso de la tarjeta, se reducen los costos de transacción y se mejora la calidad del servicio que se le brinda al cliente.

La tecnología de tarjeta inteligente SAS mantiene un registro de los clientes que tienen ahorros o créditos y entrega esta información de manera casi simultánea a la institución financiera. Las tarjetas pueden ser utilizadas en sistemas en línea o autónomos. Una ventaja de esta tecnología es que se pueden incorporar *chips* y consolidar información sobre ahorros, préstamos, y tarjetas de crédito, todo en una sola tarjeta. El uso de la tarjeta brinda inclusive la posibilidad de acceder a préstamos en diferentes puntos de venta.

El sistema de seguridad de la tarjeta radica en que el cliente no puede gastar más dinero del que tiene disponible en su tarjeta. Cada usuario tiene una clave personal, la cual evita cualquier intento de activar una tarjeta sin la debida autorización. Además, cada transacción deja un registro contable claro con cada uno de los bancos involucrados en la operación. Un beneficio de esta tecnología es la verificación en el mismo lector de tarjeta, sin requerir autorización en línea, permitiendo así que las transacciones sean más rápidas que las operaciones de tarjetas de crédito.

El costo de la tarjeta inteligente es inferior a los 25 centavos de dólar, en comparación al costo del sistema de cajero que es de US\$1,50, y la tarjeta de débito que puede costar hasta US\$0.45. Por lo tanto, la tarjeta inteligente es una solución adecuada para las instituciones financieras que buscan reducir sus costos de transacción y quieren mayor conexión con sus clientes. El uso de la tarjeta inteligente puede resultar especialmente eficaz para aquellas instituciones que ofrecen varios productos de préstamo a la vez; la información sobre todos estos servicios puede ser incorporada en una misma tarjeta. El uso óptimo de la tarjeta inteligente, según lo sugiere su fabricante, requiere un volumen de transacciones del orden de 10.000, y una cartera de clientes de no menos de 5.000. El uso de las tarjetas inteligentes es particularmente atractivo en localidades con escasas fuentes de electricidad o sin ellas, sistemas de comunicación deficientes, o con falta de recursos para invertir en sistemas en línea. Según la opinión del fabricante, será indispensable ofrecer un sistema de transacción universal para poder seguir compitiendo en el mercado.

Una de las instituciones que ha introducido la tecnología SAS de tarjetas inteligentes es el Banco Rakyat en Indonesia. Esta tecnología se utilizó en más de 3.800 sucursales. Todas estas sucursales operan con sistemas contables similares pero sirven a sus propios grupos en el área geográfica donde se encuentran. El uso de esta tecnología le ha permitido al Banco Rakyat unificar su sistema operativo, otorgándole la posibilidad al cliente de realizar sus transacciones desde cualquiera de los 5.000 puntos de transacción existentes en el archipiélago y así competir más eficazmente con los bancos del sector privado. La utilización de esta tecnología les ha permitido no solo mejorar el servicio al cliente, sino también reducir sus costos de transacción dado que no se tiene que recurrir a sistemas de comunicación sofisticados que tienden a ser más costosos.

## TARJETA DE CRÉDITO FAMILIAR

La Financiera Familiar del Paraguay ha desarrollado un producto denominado Tarjeta de crédito familiar. Esta tarjeta de crédito otorga una línea de crédito al microempresario que establece una cuota máxima a un plazo determinado por el cliente. El producto es una tarjeta de plástico similar a una tarjeta de crédito convencional, a la cual se le graba en alto relieve el nombre del cliente, el número de la tarjeta, y se le incorpora una banda magnética opcional.

La vigencia de la tarjeta es de dos años y no se cobra cuota de servicio. La institución realiza una calificación de los clientes, agrupándolos en las siguientes categorías: buenos (15 días de atraso máximo por cuota), muy buenos (10 días de atraso), y excelentes (5 días de atraso). Si el cliente pierde su calificación, se le bloquea la línea de crédito directo, en forma similar a cualquier tarjeta de crédito convencional. La tasa de interés de un segundo crédito es generalmente inferior a la tasa del primero.

La tarjeta garantiza al microempresario un crédito siempre que su calificación de pago sea "buena". El cliente puede presentarse en cualquiera agencia de Financiera Familiar con su tarjeta, y obtener el desembolso de un crédito en no más de tres minutos.

El objetivo de la tarjeta familiar es incentivar el uso del crédito y, por encima de todo, incentivar la puntualidad de los clientes en sus pagos.

Ventajas de la tarjeta Familiar para el microempresario:

- Tasa de interés más baja
- Seguridad de disponibilidad del crédito
- Rapidez en la obtención de los fondos (si tiene una buena calificación crediticia)
- Gran cobertura geográfica
- Elemento de prestigio para el cliente

Ventajas para la empresa financiera:

- Desarrollo de un vínculo entre el cliente y la institución financiera
- Evidencia tangible de un producto nuevo que lo puede diferenciar de la competencia
- Generación de una importante barrera de salida del cliente

La Financiera Familiar otorga la tarjeta de crédito y otros productos financieros cuando el cliente ya está consolidado. A la fecha, la institución cuenta con 6.500 clientes.

La experiencia de Financiera Familiar con la tarjeta familiar se contradice con otras experiencias poco satisfactorias reportadas por instituciones financieras en referencia al uso de tecnología de consumo aplicada al crédito microfinanciero.

Hay múltiples razones para considerar que estos negocios requieren tecnologías distintas. Una diferencia notable es que la evaluación, el seguimiento del crédito y la mora del microcrédito requieren del trabajo de un oficial de crédito. Esta tarea no es necesaria en el caso del crédito de consumo. La metodología de concesión del crédito es absolutamente diferente en el área de consumo y en microempresa. La posibilidad de ejercer presión sobre un cliente moroso es también distinta. El cliente de crédito de consumo tiene un salario que puede ser embargado. Se puede quizás enviar una carta a su empleador, o llamarlo por teléfono en repetidas

oportunidades. Es decir, se puede ejercer una fuerte presión social. Esto no es factible si el deudor es un microempresario.

## **AUTOMATIZACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y TECNOLOGÍA DE PROCESOS**

La experiencia latinoamericana en el ámbito del financiamiento a la microempresa ha mostrado que para obtener éxito en estos programas es necesaria la existencia de tecnologías especializadas.

Banestado Microempresas, filial del Banco del Estado de Chile, es uno de los tres bancos más grandes del país. Banestado busca el objetivo principal de crear estas tecnologías especializadas que permitan el otorgamiento del microcrédito en forma rentable y masiva.

### **Evaluación de riesgo**

La tecnología de evaluación de riesgo diseñada por Banestado Microempresas se caracteriza fundamentalmente por llevar a un plano objetivo la evaluación de riesgo. Históricamente, la evaluación se ha basado primordialmente en una percepción subjetiva de los analistas de crédito.

En el diseño de la tecnología de evaluación de riesgo se considera como punto central las características del cliente microempresario: la visión del negocio, las perspectivas a corto plazo, el grado de informalidad del sector, la influencia del entorno social y familiar en el negocio y las características del gestor. Una fase fundamental de la evaluación involucra la visita del ejecutivo de crédito a la microempresa: el banco se traslada al lugar de trabajo de los clientes.

El modelo define un conjunto de factores críticos que permiten al ejecutivo de crédito evaluar dos aspectos principales: la voluntad de pago del cliente y su capacidad de pago. En el

primer caso, se establecen los parámetros que permiten determinar *por qué* se cree que el cliente va a pagar, calificando la esperanza de pago como: excelente, buena o regular. Para definir la capacidad de pago, se establece el flujo de ingresos del negocio y de la familia, y se analiza si ese flujo declarado será constante, de manera de poder precisar con qué recursos el cliente va a pagar el crédito. Es posible así definir un conjunto de políticas crediticias objetivas que permite un manejo responsable del riesgo de cada operación con criterios estandarizados.

Paralelamente Banestado diseñó un *software* de apoyo a la evaluación de riesgo. Este programa —denominado Sistema Aper-Beme— fue construido con tecnología de sistemas de última generación. Su objetivo es la estandarización de los criterios de evaluación, la actualización automática de las políticas y normas crediticias, la reducción de los tiempos de la evaluación de riesgo, aumento de la productividad de los analistas, disminución de los costos asociados a la evaluación de créditos y la asignación de una probabilidad de éxito o fracaso de un cliente en el cumplimiento con el pago de su crédito.

Adicionalmente, el programa de apoyo a la evaluación de riesgo puede ser dotado de un paquete estadístico que le permite “aprender de sí mismo”, y así, determinar los parámetros típicos que caracterizan a los malos pagadores. Dado que el negocio de prestación crediticia a microempresarios debe ser masivo, la tecnología de evaluación de riesgo debe permitir que la empresa financiera opere como una fábrica, en forma estandarizada y automatizada. No obstante, es necesario capacitar permanentemente al personal, reducir tiempos de procesos, elevar la productividad, disminuir los costos e incrementar la rentabilidad.

Según Banestado, se cree que el sistema, el cual al término de 1998 operaba como un plan piloto, permitirá tomar decisiones continuas, obtener información estadística sobre el comportamiento de los clientes microempresarios, reducir costos y tiempos de los procesos, estandarizar criterios, actualizar automáticamente los parámetros que pueden establecer las normativas y capacitar a ejecutivos nuevos. La idea es que el ejecutivo de crédito pueda operar el software en el terreno y que, dotado de una computadora portátil, transmita los datos hacia la oficina central del banco.

### **Tecnología de procesos**

La exigencia de eficiencia operativa que presentan estos programas como condición para su rentabilidad y difusión masiva ha impulsado a Banestado a diseñar una tecnología de optimización de los procesos de la empresa.

Esta tecnología apunta a establecer un ambiente de mejoramiento continuo, de eficiencia y de calidad de procesos en todas las áreas de la empresa, limitando el crecimiento de los sistemas de control y de la administración central. Para esto, se ha desarrollado un modelo de trabajo a través de los propios operadores de los sistemas, denominado —modelo de optimización Vía Operadores de Sistemas (VOS)— diseñado en base a los conceptos modernos de eficiencia de procesos y calidad de servicio al cliente. Su objetivo fundamental es el traspaso de la función optimizada de los procesos a los operadores.

La función VOS es construida sobre la base de indicadores de gestión, responsabilidad, criterio y decisión del usuario y aprendizaje continuo en la acción de rediseño. De esta manera, los operadores se transforman en personas capaces de mejorar su propia eficiencia.

Para ello, los ejecutivos de crédito deben manejar indicadores que les permitan controlar el riesgo y optimizar el proceso en general. También deben tener atribuciones específicas para ejercer este control, disponer de recursos y contar con las condiciones corporativas que les permitan ser proactivos y no reactivos.

Así, el modelo adopta las características propias de un Modelo de Servicios, en cuyo centro se encuentran el cliente. La estrategia comercial no se diseña a partir de cómo se le va a vender al cliente sino a partir de ver cómo satisfacer las necesidades del cliente. Tanto los operadores del proceso como el proceso mismo deben ordenarse también en torno al cliente y sus necesidades.

Para que el modelo funcione es necesario someter al personal a capacitación en un ambiente lo más parecido posible a la realidad.

En la búsqueda de automatización de tecnologías de evaluación de riesgo como en la elaboración de tecnologías de procesos, el objetivo de la institución es lograr una adecuada gestión del crédito. Con esto se podrá conseguir mayores márgenes de rentabilidad, reducir el riesgo, y atender a un volumen masivo de clientes.

## **RESUMEN: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

■ Las innovaciones tecnológicas permiten atender a un mayor volumen de préstamos y permitirán una mayor penetración en el mercado.

---

■ La tecnología permitirá manejar mejor el riesgo, reducir los costos de transacción y aumentar la eficiencia; todos estos factores tienden a incrementar la rentabilidad del negocio microfinanciero.

---

■ El uso de tecnología de vanguardia permitirá mejorar la calidad de prestación de servicios a los clientes así como diversificar los productos financieros ofertados.

# PANEL NO. 2A: MAYORISTAS Y MINORISTAS EN MICROFINANZAS

*Mariano Mazur, Bandedesarrollo, Chile*

*Patricia Pagani, Banco Económico, Bolivia*

*Fleming Duarte, Banco Central, Paraguay*

*Claudio Higuera, Cooperativa Emprender, Colombia*

*Moderador: Jeffrey Poyo, Development Alternatives*

## INTRODUCCIÓN AL TEMA:

**L**os bancos interesados en ingresar a la industria de las microfinanzas cuentan con dos opciones: actuar como minoristas o actuar como mayoristas de crédito. El otorgamiento de crédito como minorista es una experiencia recompensada si se realiza correctamente, aunque ésta no es una tarea fácil, particularmente para los grandes bancos corporativos. El otorgamiento de crédito al por mayor, por otra parte puede ser una buena opción para los bancos que quieren mantener una imagen social de servicio a su comunidad, y eliminar la responsabilidad de lidiar con miles de pequeños préstamos.

Gran parte de los mayoristas se han dedicado a incentivar a los bancos a ingresar al mercado de la microempresa como minoristas. Los bancos centrales en muchos de los países latinoamericanos desarrollaron programas financiados por agencias multilaterales para el otorgamiento de fondos de redescuento a los bancos locales para *onlending* a micro y pequeños empresarios. La mayoría de los bancos han tenido éxito en el otorgamiento de pequeños préstamos con fondos del Banco Central. No obstante, el número de préstamos otorgados por instituciones financieras a través de estos mecanismos, ha sido bastante reducido. La aplicación de

estos programas hoy en día es una pregunta abierta. La realidad es que muchos bancos han optado por ingresar al mercado de las microfinanzas espontáneamente utilizando su propia base de depósitos. El Sr. Fleming Duarte, Director de la Unidad Técnica de Programas del Banco Central del Paraguay, describe uno de los programas de redescuento más exitosos financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Otras experiencias mayoristas ocurrieron durante el comienzo de los años noventa, cuando un número de bancos tradicionales optó por explorar el mercado como mayoristas, otorgando préstamos directamente a ONGs (tal fue la experiencia del Banco Wiese del Perú). Aunque es más fácil otorgar un préstamo grande a una ONGs que miles de préstamos a pequeños clientes microempresarios, los bancos aún confrontan el dilema de cómo evaluar los riesgos asociados a los préstamos a organizaciones no gubernamentales, las cuales no poseen propietarios. A la fecha, esta opción se está volviendo más atractiva, dada la aparición de agencias clasificadoras de instituciones de microfinanzas y el crecimiento de la sofisticación financiera de estas instituciones. La Cooperativa Emprender, por ejemplo, aun sin ser un banco per se, ha oficiado como un mayorista de préstamos de la banca

comercial a ONGs y ha desarrollado mecanismos calificadoros de riesgo. El Sr. Claudio Higuera, Gerente de la Cooperativa Emprender de Colombia, describe su experiencia en la captación de créditos del sistema bancario y la colocación de dinero en forma de préstamos a ONGs.

A su vez, el panel incluye dos bancos privados que fueron exitosos como minoristas de créditos para el sector de la microempresa. La Sra. Patricia Pagani, Jefa de Planeamiento del Banco Económico de Bolivia y Mariano Mazur, Jefe de Proyectos de Bandesarrollo Microempresas de Chile, exponen como han alcanzado la rentabilidad usando sus propios modelos de gestión y de estructura operativa. Con el comienzo de su operación en la década de los años noventa, ambas instituciones han desarrollado un producto financiero de microcrédito que tiene gran demanda.

En su gran mayoría, las instituciones participantes en la conferencia operan como minoristas de crédito. Sin embargo, la opción de prestar a una ONGs es una idea que amerita consideración, ya que trae consigo otras ventajas tanto de índole operativo como de imagen.

## INSTITUCIONES MINORISTAS DE CRÉDITO

### LA EXPERIENCIA DE BANDESARROLLO MICROEMPRESAS, CHILE

Bandesarrollo Microempresas, una empresa filial del Banco del Desarrollo, tiene por misión servir al mundo de la microempresa, a las familias y personas de menores ingresos, brindándoles acceso a una estructura y servicios bancarios. Dada la naturaleza del cliente microempresario, la institución ha desarrollado una política de atención personalizada. Dispone para ello de profesionales con preparación técnica superior y conocimiento del entorno social y económico del microempresario. El personal trabaja sobre la base de principios centrados en la asistencia y la solidaridad a sectores que no han tenido la oportunidad de alcanzar un desarrollo social y económico.

La tecnología de crédito se orienta a la atención masiva de clientes a través de productos de fácil acceso y manejo que permiten el otorgamiento del crédito en forma rápida. La metodología ofrece flexibilidad en la evaluación del nivel de riesgo y de acceso al crédito, todo esto en un marco de apoyo y cordialidad hacia el cliente.

El proceso de crédito se desarrolla en seis etapas:

■ **Información:** los clientes deben saber que tratarán con una institución distinta a la banca de consumo, con características y condiciones especiales. Los clientes reciben una explicación que enfatiza la operación del microcrédito con plazos cortos y aclara la diferencia entre créditos de capital de trabajo y créditos destinados a activos fijos. Se le enseña al cliente también a asociar las garantías de acuerdo a los montos o al destino del crédito. De esta manera, al momento de entrar al Programa, el cliente está enterado de las

condiciones de trabajo. Finalmente, el ejecutivo se encarga de elaborar un compromiso a largo plazo con el banco. Banderrollo no orienta la discusión hacia el microcrédito en sí mismo sino que enfatiza la importancia del compromiso del cliente con el banco.

■ **Recepción de solicitudes de crédito:** cumplido el primer paso, se procede a definir el tipo de crédito, registrar los antecedentes del cliente y obtener la documentación de respaldo.

■ **Evaluación:** el ejecutivo de crédito evalúa a la microempresa mediante la elaboración de un balance (activos y pasivos) y flujo de caja. Tras comprobar los antecedentes en terreno, se realiza un estudio de riesgo que resulta en la recomendación del otorgamiento o no del crédito.

■ **Aprobación del crédito:** un Comité de Análisis y Aprobación del Crédito define el monto, el plazo y las garantías del crédito.

■ **Liquidación del crédito:** el cliente firma los documentos respectivos y el banco le hace entrega del dinero.

■ **Seguimiento posterior y administración de carteras de créditos:** el ejecutivo realiza el seguimiento del crédito. El Departamento de Cobranzas trata la efectivización de los créditos difíciles y refiere casos a cobranza judicial.

Las políticas de acceso al crédito están claramente definidas. Banderrollo atiende a microempresas urbanas, formales o informales, con más de 12 meses de funcionamiento, cualquiera sea su rubro productivo, comercio o servicio. La edad de clientes fluctúa entre 18 y 65 años. Los clientes deben tener un domicilio particular estable. Asimismo, tienen

que demostrar una experiencia de trabajo previa y un buen comportamiento con el sistema financiero.

Las características del producto financiero incluyen: préstamos en moneda nacional, tasa de interés nominal establecida por el mercado, cuotas fijas mensuales y plazos que fluctúan entre los 6 y 24 meses, dependiendo del destino del crédito.

## LA EXPERIENCIA DEL BANCO ECONÓMICO, BOLIVIA

El Banco Económico de Bolivia financia operaciones a microempresarios urbanos que operan en los sectores comercial y manufacturero. Esta institución otorga créditos para capital operativo y bienes de consumo. El plazo del crédito varía entre 3 y 36 meses. Los créditos se pagan en cuotas mensuales a una tasa de interés del 24% anual en dólares.

El Banco Económico es una institución comercial privada fundada en 1990. Su conformación accionaria tiene el propósito de permitir la participación empresarial en su gestión.

La división de microcrédito realiza sus operaciones a través del oficial de crédito, quien típicamente lleva a cabo las siguientes actividades:

■ **Información y recepción de solicitudes:** el oficial obtiene la mayor cantidad de información posible de los potenciales clientes, recurriendo a fuentes externas de información, principalmente la Central de Riesgos y un servicio de verificación de datos (vivienda, lugar de trabajo, antigüedad del negocio del contratante del crédito y de sus garantes). Además se utiliza la información de un banco de datos de información negativa, el cual almacena información de todos

los juicios civiles, penales, comerciales y familiares realizados en el país en los últimos 8 años. A través de este proceso se verifica la historia judicial del solicitante y de sus garantes. Finalmente, el cliente debe presentar datos y antecedentes como parte del proceso de solicitud del crédito.

■ **Evaluación del crédito:** el oficial de crédito confecciona una planilla de información financiera sobre el cliente y canaliza la operación hacia un analista. Éste último elabora un flujo de caja del negocio del cliente y analiza su estado de situación. Tras comprobarse los antecedentes en terreno, se realiza un estudio de riesgo.

■ **Aprobación del crédito:** cumplido el paso anterior, el crédito se aprueba en gerencia y se desembolsa.

■ **Seguimiento:** el oficial de crédito visita personalmente el negocio del cliente, antes y durante la vida del crédito, a fin de darle seguimiento.

Los pasos señalados han llevado al Banco Económico a reducir sus costos de transacción. La incursión del banco en microfinanzas fue una iniciativa privada que se llevó a cabo sin aporte de donaciones. La rentabilidad obtenida ha propiciado una mayor inversión de capital del Banco hacia el sector de la microempresa.

## INSTITUCIONES MAYORISTAS DE CRÉDITO

### LA EXPERIENCIA DEL BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY

En 1994 el Banco Central del Paraguay (BC), con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), puso en marcha el Programa Global de Crédito para la Microempresa (PGME), un instrumento que el BID también promovió en otros países para atender al sector microempresarial. Las instituciones financieras intermediarias (IFIs) interesadas tuvieron que someterse a una auditoría externa para demostrar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad. Después de un exhaustivo proceso de selección, se eligieron siete instituciones intermediarias.

El sistema de operación es el siguiente. Una vez obtenida una línea de crédito, ésta permanece habilitada por un periodo de seis meses y se va utilizando parcialmente conforme a los desembolsos realizados a los subprestatarios. Las líneas de crédito se revisan periódicamente y los fondos se reasignan de las IFIs menos activas hacia las más dinámicas. Por lo general, las líneas de crédito se renuevan cada seis meses, momento en el cual también se revisan los parámetros de elegibilidad. Una de las principales exigencias es que la línea de crédito del programa supere el patrimonio neto de la institución.

Desde el comienzo del programa se efectuaron reuniones regulares con los banqueros del programa, donde se les brindó asesoría técnica en el lanzamiento del producto, se apoyó la realización de estudios de factibilidad, y se brindó capacitación. El entrenamiento se realizó en diversos niveles institucionales, incluyendo a los propietarios, gerentes, mandos medios, oficiales de crédito y personal operativo. En el área informática, se instaló un paquete informático para

procesar los créditos microempresariales en cada IFIs y se capacitó al personal en su utilización.

La transferencia de fondos a las IFIs se realiza mediante un mecanismo automático de redescuento que funciona como un servicio de sobregiro. Las IFIs pueden descontar hasta el 80% del monto de los préstamos otorgados, para lo cual se debe remitir un listado de los préstamos otorgados y sus condiciones.

La tasa de interés que se cobra a las IFIs se determina en base a un indicador del costo marginal en el mercado de captación de guaraníes. Esta tasa es variable y se ajusta trimestralmente de acuerdo a las condiciones del mercado. Las tasas vigentes corresponden a los certificados de depósito a 180 días, incluyéndose el ajuste por encaje legal. Las tasas aplicadas por las IFIs para cada subpréstamo son libres y determinadas por la institución y el empresario.

Después de 30 meses de operación de este programa, las siete IFIs cuentan con una cartera de 25.200 contratos por un monto de US\$30,2 millones y un crédito promedio de US\$1,198.

La respuesta de la clientela puede calificarse como positiva. El BID realizó una encuesta a una muestra representativa de los prestatarios del programa. La encuesta indica que el 72% de los clientes está satisfechos con los plazos otorgados, el 78% opinó que las tasas de interés son adecuadas o bajas, y el 66% calificó los requisitos de garantías como razonables.

La función de la entidad de segundo piso ha sido apoyar a las entidades financieras de primer piso tanto en la provisión de fondos para refinanciar los créditos, como en el suministro de asistencia técnica para poner en marcha una tecnología

crediticia adecuada para atender al cliente objeto. En los inicios de los años noventa no existían en el Paraguay instituciones financieras u ONGs financieras importantes destinadas a proveer de crédito a la microempresa. Es por ello que el Banco Central del Paraguay vio la necesidad de fomentar entidades de primer piso ya que, sin ellas, no se podían colocar los fondos al grupo objeto.

## LA EXPERIENCIA DE COOPERATIVA EMPRENDER, COLOMBIA

Emprender es una cooperativa privada de ahorro y crédito de segundo piso que capta recursos del sistema financiero para prestarlos a instituciones minoristas. El principal desafío de Emprender fue captar créditos en forma masiva y a bajos costos. En un inicio Emprender invirtió el 5% de sus captaciones en activos fijos y el 95% restante en el Banco Codesarrollo —institución de la cual es hoy el principal accionista. En virtud de ello, Emprender obtuvo nuevos préstamos de bancos en forma rápida y a tasas de interés preferenciales. De esta manera, Emprender estuvo en condiciones de captar recursos financieros en forma permanente.

Esto se logró fundamentalmente aplicando una política de transparencia y basando su acción en tres principios:

**Mantener los estados financieros en condiciones confiables y en tiempo real:** Emprender celebra asambleas y publica los estados financieros en el primer trimestre de cada año. La información financiera de Emprender se comparte abiertamente con todos los miembros del sistema bancario.

**Mantener una relación estrecha con las instituciones intermedias:** Emprender comparte resultados de gestión, desarrollos tecnológicos y actividades de capacitación con los

establecimientos financieros con los cuales trabaja. Entre otras cosas, Emprender invita a las instituciones intermedias a asambleas ordinarias y comités especiales con el fin de compartir información sobre la realidad de la institución.

**Búsqueda de eficiencia, rentabilidad y crecimiento patrimonial:** Emprender mantiene una estructura administrativa pequeña, muy bien remunerada y altamente eficiente. La institución no asume posición propia de tesorería. Emprender incentiva el crecimiento patrimonial de la cooperativa vía capitalizaciones ordinarias y extraordinarias. Si la institución no logra el crecimiento de su patrimonio, le será muy difícil lograr la cobertura masiva. Al mismo tiempo, la Cooperativa Emprender ha desarrollado estrictos controles internos, manteniendo así una cartera sana y una permanente comunicación con el sistema en referencia a los resultados obtenidos. Al mismo tiempo, propicia la especialización financiera y las economías de escala.

Emprender accede regularmente a importantes recursos crediticios en condiciones financieras blandas:

- Mientras la tasa comercial para créditos de consumo y capital de trabajo se negocia en promedio al 32% anual, Emprender obtiene recursos a una tasa promedio del 24% anual.
- El plazo promedio de las operaciones se está efectuando en un período de 36 meses, lo cual permite a Emprender efectuar operaciones activas en períodos iguales o inferiores.
- A diferencia de la volatilidad de los ahorros, los créditos programados permiten trabajar flujos de caja confiables y administrar la liquidez sin sobrecostos financieros.

Al principio, los establecimientos bancarios fueron muy exigentes en la constitución de garantías admisibles (150% del riesgo). En la medida en que Emprender y su red de ONGs demostraron seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones, los bancos ablandaron sus exigencias. Los bancos desembolsan hoy importantes cantidades de dinero casi inmediatamente y respaldados por el simple endoso de la cartera. A la fecha, Emprender cuenta con 180 créditos del sistema bancario.

Las inversiones permanentes constituyen la clave de negociación con las IFIs. Estas se consideran contablemente como activos no monetarios y, en consecuencia, generan las siguientes ventajas: 1) se contabilizan como un ingreso en los ajustes por inflación; 2) sirven como inversión de garantía de las operaciones de crédito; 3) garantizan la calidad y permanencia del patrimonio ya que el mismo no está expuesto en operaciones de alto riesgo sino que está invertido en instituciones bancarias de primera línea, y 4) sirven como multiplicador de nuevos recursos.

Hay otros aspectos importantes acerca de la gestión de Emprender. Por ejemplo, el calendario de la operación pasiva de Emprender jamás coincide con el calendario de la operación activa. Además, si a Emprender le otorgan un crédito a 24 meses, éste se coloca a un plazo menor. Esto le permite recuperar más rápidamente la cartera, y obtener así mayor liquidez. Por otro lado, la cartera de Emprender tiene una morosidad del cero por ciento, lo cual se explica por varios factores, incluyendo la rapidez del trámite y del desembolso (esto toma un máximo de tres días hábiles), el conocimiento y monitoreo histórico de las ONGs, y el sistema agresivo de cobro de créditos difíciles. Además, se invierte un porcentaje muy importante de las utilidades en entrenamiento y capacitación financiera.

Las cifras reflejan el éxito de Emprender como mayorista de fondos: al término de siete años, el capital de Emprender aumentó de US\$700 a US\$3.500 millones, con una cartera cercana a los 12 millones de dólares. Las ONGs micro-financieras que giran en torno a Emprender también crecieron: hace seis años atrás manejaban una cartera de entre US\$5 y US\$7 millones; hoy manejan una cartera de US\$100 millones.

## RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Minoristas:

---

■ Disponer de profesionales idóneos que conozcan el entorno social y económico del microempresario es una condición básica para una adecuada atención a clientes en forma masiva.

---

■ Ofrecer productos de fácil acceso y manejo, flexible en la evaluación de riesgo y de rápido otorgamiento, es vital para darle dinamismo al negocio.

---

■ Los clientes microempresarios deben conocer que la banca que los atiende tiene características y condiciones distintas a las de la banca de consumo.

---

■ Al momento de otorgar el crédito, el oficial de crédito debe enfatizar la importancia del compromiso a largo plazo del cliente microempresario con el banco.

---

■ Los bancos minoristas que participaron en la conferencia son prueba de que es posible incursionar en el negocio de la microempresa de manera rentable.

### Mayoristas:

---

■ Las instituciones de segundo piso pueden ser un apoyo a las entidades financieras de minoristas. Las primeras proveen fondos para refinanciar los créditos y brindan además asistencia técnica en el campo de la tecnología crediticia para poder atender al grupo objetivo.

---

■ Se cuestiona el futuro de la banca de segundo piso basada en donaciones internacionales. La banca aparenta tener sus propios recursos y el mercado microempresarial ha demostrado ser rentable. Además, como se ha visto en el caso de Emprender, la banca privada mayorista puede servir al sector microempresarial sin necesidad de involucrarse directamente.

# PANEL NO. 2B: OPERACIONES INTEGRADAS Y SUBSIDIARIAS

*Mariano Mazur, Banderarrollo, Chile*  
*Norberto Delgado, Multicredit Bank, Panamá*  
*Alfredo Montero, Fassil, Bolivia*  
*Moderador: Barry Lennon, USAID*

## INTRODUCCIÓN AL TEMA:

**E**l estudio de “*Bancos Comerciales en Microfinanzas: Nuevos Actores en el Mundo Microfinanciero*” identificó dos principales estructuras administrativas en las instituciones reguladas que ofrecen productos microfinancieros. En un extremo se encuentran las instituciones que han literalmente “profundizado” —en inglés, *down-scaled*— su producto de préstamo dentro de los servicios prestados por el banco. Estas formas administrativas han sido denominadas integradas, dado que los oficiales de crédito, los sistemas de procesamiento de crédito y la infraestructura física son los mismos para un préstamo para negocios pequeños o medianos que para un préstamo a una microempresa. En el otro extremo se encuentran los bancos que consideran que los préstamos a la microempresa requieren de una estructura administrativa completamente separada que puede operar independientemente. Estas formas administrativas han sido denominadas subsidiarias ya que se dedican exclusivamente a préstamos microempresariales. Por supuesto, también existen bancos que han desarrollado esquemas híbridos que toman aspectos de ambas estructuras.

La decisión sobre la estructura operativa más adecuada se basa en una serie de factores tales como: la magnitud de las operaciones crediticias, el tamaño de la institución, el nivel de especialización o fines múltiples de la entidad y la cultura institucional.

La experiencia en este campo es bastante diversa. Como se dijo antes, existen instituciones que han integrado el microcrédito dentro de sus operaciones, y existen aquellas que han decidido crear una institucionalidad autónoma que les permite operar y tomar decisiones con independencia de la organización bancaria tradicional. Aunque no se puede probar que una modalidad sea superior a la otra, existen modalidades óptimas según el tipo de institución.

Los panelistas presentan sus puntos de vista y exploran los resultados de cada estructura. En la discusión, Mariano Mazur, Jefe de Proyectos de Banderarrollo Microempresas de Chile, presenta las experiencias de su institución con el modelo operativo de subsidiaria. Norberto Delgado, Director Ejecutivo Multi Credit Bank de Panamá, y Alfredo Otero Montero, Gerente General de Fassil de Bolivia, presentan las experiencias de sus instituciones con el modelo integrado, explicando como consiguieron operar bajo este modelo y, a la vez, dotar a la unidad de microfinanzas con un cierto grado de autonomía.

## **LA EXPERIENCIA DE BANDESARROLLO, CHILE**

En 1986, el Banco del Desarrollo comenzó a diseñar un Programa de Microempresas, y en 1990 lanzó un programa piloto. En ese momento, se consideraron dos opciones: expandir el negocio a través de una red totalmente paralela a las sucursales del banco o utilizar la infraestructura existente, cualquiera fuese la opción más rentable. Sin embargo, prevaleció la primera opción. En 1992 se inauguró en Santiago un Centro de Microempresas totalmente independiente del banco. El Centro tenía una estructura autónoma que sólo compartía el área de operaciones con el banco. En 1993 se aprobó un programa de expansión a todo Chile que promovió la creación de 40 centros independientes en un periodo de 5 años.

La ubicación del Programa de Microfinanzas dentro de la estructura del Banco ha tenido dos etapas. Hasta 1994, éste residió dentro de la estructura misma del banco con el personal, las operaciones de crédito, los fondos y toda la administración bajo la responsabilidad exclusiva del banco. Con el crecimiento del Programa, se separó el componente de administración de la estructura del banco, y se atendió al cliente a través de una filial. Se creó entonces la filial Bandedesarrollo Microempresa.

### **Beneficios e inconvenientes**

La filial logró autonomía para todo lo relacionado con la contratación de personal, la capacitación, el diseño del crédito, el proceso del crédito, etc. La estructura se tornó más ágil y agresiva. Se logró diferenciar al ejecutivo de la microempresa del ejecutivo tradicional del banco, dado que los dos tienen características muy distintas. El Ejecutivo de la Microempresa debe ser una persona de terreno, con una cierta motivación social e interesado en ayudar al microempresario a desarrollarse.

El organigrama del banco está diseñado de la siguiente manera: en la cabeza se encuentra el Director, inmediatamente por debajo se encuentra el Gerente General de Bandedesarrollo Microempresa, la quien reportan tres gerencias —la Gerencia Comercial, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración, Finanzas y Cobranzas. Para facilitar la aprobación del crédito, esta instancia se descentralizó en todo Chile y se subdividió el banco en regiones a cargo de Jefes Zonales. Hoy en día, la responsabilidad de la aprobación de un crédito incluso recae sobre los encargados de oficina ya que es difícil que un gerente pueda atender estos requerimientos. En las operaciones más grandes participa el Agente de la sucursal del Banco, produciéndose así una integración en cuanto a la responsabilidad y a los resultados.

La captación de fondos no la realiza Bandedesarrollo sino el Banco del Desarrollo. Según la legislación chilena, aquellas instituciones que surgen como filiales de un banco no están autorizadas para realizar el mismo giro que su casa matriz. Entonces Bandedesarrollo, como filial del Banco del Desarrollo, no puede otorgar créditos. Por ende, lo que Bandedesarrollo realiza es la captación de clientes, el desarrollo y uso de la tecnología del microcrédito, la evaluación de riesgo y el seguimiento del crédito. En otras palabras, Bandedesarrollo actúa como asesor financiero en materia de microfinanzas. El Banco del Desarrollo es el encargado de conseguir el crédito al más bajo costo con el fin de obtener la mejor rentabilidad.

El sistema de información y manejo del crédito depende de la estructura del banco. Esto implica que la filial no tiene un sistema de administración del crédito autónomo. Los ejecutivos de crédito se interconectan a través de sus computadoras con el sistema central. Bandedesarrollo dispone también de un sistema de información propio de

microcrédito —el Sistema de Control de Gestión de la filial— a través del cual se administra la cartera y el cliente, y se analiza si una sucursal es rentable o no. Este sistema está interconectado con el Banco para poder comunicar la información entre las entidades.

### **LA EXPERIENCIA DE MULTI CREDIT BANK, PANAMÁ**

Multi Credit Bank lleva ocho años operando en Panamá. Su división de micro y pequeña empresa opera desde hace siete años y forma parte de la estructura del banco, la cual comprende cuatro divisiones: banca de consumo, banca corporativa, privada y micro y pequeña empresa.

La estructura operativa y de servicios está totalmente integrada al sistema del banco. Así, los servicios de cajas, auditoría y seguridad, por citar algunas funciones, son los mismos para todas las divisiones del banco. Sin embargo, la estructura de administración del crédito es distinta. Existe una estructura administrativa corporativa y otra de micro y pequeña empresa. Cada una tiene oficiales, gerentes y gerentes de sucursal específicos. La experiencia de Multi Credit Bank ha demostrado que el microcrédito no puede ser manejado en forma totalmente integrada porque los procesos tradicionales no siempre maximizan la eficiencia y la rapidez. Por lo tanto, para cada producto se han desarrollado servicios específicos, combinando en la estructura áreas integradas y áreas autónomas.

Una ventaja es que el microcrédito es uno de muchos otros servicios que se le ofrece al cliente. En este sentido, Multi Credit Bank promueve la idea de ser un banco de microfinanzas, donde también se ofrece una variada gama de productos corporativos, de consumo, banca privada, hipoteca y otros.

Multi Credit también ha desarrollado un producto denominado Órdenes de compra que financia pequeños proyectos. Al momento de cobrar por el proyecto, el banco retiene una pequeña cantidad y traspasa el resto de los fondos al cliente que implementó el proyecto.

Tras años de trabajo en esta materia, Multi Credit Bank ha alcanzado gran experiencia en el otorgamiento de préstamos escalonados y simultáneos. Si bien los ingresos obtenidos por intereses durante los primeros dos o tres años apenas cubren los costos operativos, esta situación se normaliza una vez que se aumenta el monto de la cartera o se masifica la colocación de los créditos. Cualquiera de las dos alternativas arriba señaladas requiere de tiempo para desarrollarse. Sin embargo, una vez logrado el punto de equilibrio, las ganancias son considerables. La rentabilidad es ayudada por la diversidad de productos que pueden ofrecerse a un cliente motivado y fiel.

### **LA EXPERIENCIA DE FASSIL, BOLIVIA**

Fassil es una sociedad anónima que nació en 1995 y ofreció básicamente dos productos: Credifassil Personal, crédito de consumo, y Credifassil Oro, microcrédito con garantías de joyas de oro. En octubre de 1997 se abrió la primera agencia especializada en microcrédito, la cual brinda hoy una gama de productos financieros destinada al sector de la microempresa que incluye: Credifassil Solidaridad, Credifassil Grupal y Microcrédito Fassil.

La misión de Fassil es proporcionar intermediación financiera y servicios creativos para sus clientes en forma fácil, rápida y oportuna, manteniendo una rentabilidad que permita dirigir sus esfuerzos a incentivar y promover sectores económicos emergentes.

La estructura adoptada para cumplir con su misión ha sido la siguiente. En sus inicios, la Unidad de Operación y la Unidad Comercial conformaron una estructura integrada y cuando surgió el servicio de microcrédito, se constituyó una unidad especializada. Conforme al desarrollo esta área, pasó a ser parte de una estructura global, donde hay transferencia automática de información entre las distintas secciones. Los controles y cuadros son automáticos e intersectoriales. La política de microcrédito está también integrada a la de créditos de consumo, gozando ambos productos de la misma cultura organizacional.

## RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

■ La estructura operativa más adecuada y efectiva, ya sea independiente o integrada, depende de factores como: la magnitud de las operaciones, el tamaño de la institución, el nivel de especialización o los fines múltiples de la entidad, y la cultura institucional. Es una decisión clave que cada institución debe tomar por sí misma en base a su propia realidad.

■ La mayoría de las instituciones de microfinanzas que pretenden operar bajo el modelo de operaciones independientes lo hacen en forma independiente del resto de la institución pero utilizan la ventanilla de caja del banco. Las instituciones que optan por integrar sus servicios utilizan la misma infraestructura y procedimientos que la institución de la cual dependen.

---

■ Independientemente de la estructura operativa, es fundamental establecer la diferencia entre un ejecutivo de microcrédito y un ejecutivo tradicional. El primero debe ser una persona de terreno, con una vocación social, interesada en ayudar al microempresario a desarrollarse.

---

■ En aquellas instituciones financieras donde se combinan áreas integradas y autónomas, se percibe la ventaja que el crédito microfinanciero sea parte de un menú de servicios. Sin embargo, no ha sido fácil lograr esta integración, .

# PANEL NO. 3: LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

*Jaime Pizarro, Banestado Microempresas, Chile*  
*Liliana Bottega, Caja de los Andes, Bolivia*  
*Yolanda del Monte, Banco de la Pequeña Empresa,*  
*República Dominicana*  
*Moderadora: Liza Valenzuela, USAID*

## INTRODUCCIÓN AL TEMA:

**U**n reto importante para la industria de la microempresa es mejorar la calidad de sus recursos humanos. El sector de la microempresa, al igual que cualquier otro requiere una orientación estratégica que la oriente hacia la calidad, la productividad y la rentabilidad.

En su política de administración de recursos humanos, las instituciones microfinancieras persiguen un equilibrio entre la búsqueda de personal idóneo y los costos de administración y capacitación. Las instituciones dedicadas a las microfinanzas, al igual que otras instituciones de servicios, dependen críticamente de la calidad, el desempeño, y la satisfacción laboral de su personal.

La administración de recursos humanos es un área clave en la industria microfinanciera, dado que los salarios son un componente muy importante dentro de la estructura de costos —comúnmente el 65% de los costos operativos de una empresa de crédito microempresarial están dedicados a pagar salarios del personal. Por ende, la viabilidad y rentabilidad del negocio de las microfinanzas pasa por una política adecuada de contratación de personal.

El panel sobre recursos humanos presenta las experiencias de tres banqueros que han buscado crear organizaciones en aprendizaje constante y con capacidad para desarrollar eficazmente sus recursos humanos. Las discusiones tocan los temas específicos de reclutamiento, capacitación, promoción y motivación del personal.

## LA EXPERIENCIA DE BANESTADO MICROEMPRESAS, CHILE

Banestado Microempresas, filial del Banco del Estado, se dedica al diseño, desarrollo, implementación y gestión de su programa de créditos a microempresarios. El objetivo principal de Banestado Microempresas ha sido la creación de tecnologías especializadas para poder llevar a este programa a un nivel rentable y masivo.

El desarrollo de un equipo de profesionales con un alto grado de especialización en la atención del sector microempresarial es un factor fundamental para el éxito de este negocio.

Banestado Microempresas ha creado un sistema de recursos humanos cuyo objetivo central es la construcción de equipos de trabajo altamente motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

Los puntos centrales del desarrollo humano incluyen los siguientes componentes:

■ **Sistema de selección de personal:** se basa en un proceso participativo para decidir la incorporación de personal a la empresa que incluye representación de todos los niveles del equipo de trabajo. Primeramente se definen los perfiles y se establece un sistema de reclutamiento de candidatos, el cual puede ser interno. Posteriormente se realiza una entrevista personal, una entrevista técnica y una evaluación psicológica del postulante.

■ **Sistema de capacitación:** se realiza una capacitación inicial de un mes y medio de duración que permite al ejecutivo recién incorporado acceder a la tecnología del microcrédito. Finalizada la etapa de capacitación, el ejecutivo es sometido a un examen de calificación. Una vez incorporado al equipo, la maduración del ejecutivo toma por lo menos un año. Durante

esta etapa —un año— el ejecutivo es parte de un plan de capacitación integral que no solo se limita a aspectos relacionados al microcrédito. Se somete al ejecutivo a un proceso regular de evaluación y control con el fin de poder definir sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa. El sistema de capacitación está diseñado sobre un modelo de capacitación dual (simuladores).

■ **Sistema de remuneraciones:** la remuneración está basada en la motivación personal y el concepto de trabajo en equipo; el sistema premia el logro de metas y resultados tanto a nivel individual como colectivo. El esquema de remuneraciones contempla un porcentaje variable, basado en una fórmula que incluye factores como los niveles de colocación y riesgo. Para evaluar a un postulante, Banestado considera sus conocimientos y habilidades, su experiencia en la industria, metas y rendimientos logrados. El marco regulatorio del sistema de remuneraciones debe comprender un procedimiento y un modelo conocidos y entendidos por todas las partes involucradas. Los trabajadores deben creer y confiar en el sistema y las metas fijadas deben ser realistas y alcanzables.

■ **Sistema de administración y control de cartera:** el sistema de administración y control de cartera diseñado por Banestado incluye en su diseño los conceptos básicos del Modelo VOS, la que permite a cada analista administrar y controlar su propia cartera.

Se ha diseñado un sistema de indicadores que muestra la situación de la cartera de crédito por analista. Estos indicadores miden la gestión de cada agente colocado en relación al tamaño y a la calidad de su cartera. Se utilizan índices para medir la tasa de pagos anticipados que presenta su cartera, el nivel de morosidad que se exhibe para cada

vencimiento y el nivel de recuperación de los clientes morosos en cada periodo. Estos indicadores a su vez generan una serie de acciones standard, las cuales incluso pueden considerar la suspensión de un analista por malos resultados en su gestión.

### **LA EXPERIENCIA DEL BANCO DE LA PEQUEÑA EMPRESA, REPÚBLICA DOMINICANA**

El Banco de la Pequeña Empresa es un banco privado de carácter anónimo, con fines de lucro. El Banco de la Pequeña Empresa fue la primera institución financiera dominicana dedicada exclusivamente al sector de la micro y pequeña empresa. Actualmente el Banco tiene 38 empleados, de los cuales 12 son oficiales de crédito, 8 de apoyo directo al Departamento de Crédito y 6 trabajan en las áreas de Servicios al Cliente y en el cumplimiento de tareas operativas.

Según el Banco de la Pequeña Empresa, el negocio de otorgar créditos a micro y pequeños empresarios no consiste sólo en adaptar la metodología corporativa de la banca convencional.

Para el Banco de la Pequeña Empresa existe una profunda diferencia entre el personal requerido para pequeños préstamos y el personal que se necesita para atender a la microempresa. Las diferencias son metodológicas y humanas.

El fundamento de la metodología microempresarial es la necesidad de establecer un equilibrio entre los costos de transacción y el riesgo asumido por el banco. Los montos de créditos a pequeñas empresas, en cambio, son casi cinco veces los montos otorgados al sector microempresarial.

El oficial convencional bancario en la República Dominicana es un oficial de plataforma quien ha ido perdiendo la costumbre de visitar y entender el negocio de los clientes en el terreno. Por el contrario, el oficial de crédito microempresarial debe conocer el ámbito en que opera el microempresario. El oficial debe ser alguien de una extracción similar a la de su cliente, y debe tener la capacidad para apreciar muy rápidamente las respuestas a las preguntas claves. Una de las tareas principales es poder construir un estado financiero y desarrollar un flujo de caja para la empresa.

En el tema de los recursos humanos, el banco diferencia entre los niveles ejecutivo, operacional y crediticio. En el nivel ejecutivo, el banco debe recurrir a personal con experiencia bancaria dentro del sistema regulado. Según el Banco de la Pequeña Empresa, en la parte operacional y de *back-office*, no existen diferencias marcadas con respecto a las exigencias de la banca comercial tradicional. Es necesario disponer de personal con experiencia bancaria con la disciplina y costumbre de cumplir con las reglamentaciones de supervisión y con una conciencia del valor de la precisión en el trabajo. No obstante, debe haber en los oficiales del microcrédito, un sentido de pertenencia y afinidad con el sector, lo cual se debe poder transmitir al cliente.

Cuando el banco comenzó a reclutar personal, se discutió si se debía considerar personal de ONGs o gente perteneciente al sistema financiero tradicional. En un principio, se contrató personal de los dos tipos. La experiencia mostró que los oficiales provenientes de ONGs lograron un mejor desempeño en su cartera que los provenientes del sector financiero tradicional. Los primeros resultaron más efectivos en el análisis del negocio y del riesgo.

Luego de un año de trabajo, el banco decidió incorporar nuevos elementos a su política de personal y recurrió a la institución Acción Internacional para que realice un trabajo de asesoría en aspectos de contratación, entrenamiento, evaluación y remuneración del personal. Como resultado de esta asesoría se ha diseñado un programa de entrenamiento para oficiales, de tres meses de duración. Se está desarrollando también un plan de incentivos que se basa en la calidad de la cartera, el tamaño de la cartera activa, el número de clientes y otros factores críticos.

## LA EXPERIENCIA DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO LOS ANDES, BOLIVIA

La Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes es un fondo financiero privado, cuyos accionistas son la ONGs Procrédito (37% del patrimonio), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Técnica Suiza y accionistas particulares.

El organigrama de la Caja comprende los accionistas, el Directorio, tres gerencias (Operaciones, Créditos y Finanzas) y los jefes de sucursal y de agencias. Los analistas de crédito dependen de una gerencia colegiada. La política de recursos humanos de la Caja se encuentra basada en tres áreas principales:

■ **Capacitación y reclutamiento:** la Caja normalmente busca un perfil de personas egresadas de la universidad. No exige experiencia previa ya que la institución tiene un programa de capacitación específico de tres meses de duración que prepara al analista de crédito. Por lo general, la caja contrata personas egresadas de las carreras de administración de empresas, economía o auditoría, y también a egresados de agronomía, a fin de atender a las necesidades de créditos del sector agropecuario.

Los analistas contratados normalmente pertenecen a la clase media. Los candidatos deben estar dispuestos a trabajar en el terreno y demostrar sensibilidad por el cliente micro-empresario. Se evita contratar a personas de clase baja ya que se cree que pudieran llegar a identificarse más con los intereses de sus clientes que con los de la institución.

■ **Política de remuneraciones:** los analistas perciben un salario básico inicial de US\$400, más una bonificación que depende de la productividad mensual y del volumen de la cartera que manejan. Así mismo, la bonificación es penalizada en relación a la cartera en mora ya que es el analista el responsable de hacer el seguimiento del crédito en el terreno a fin de que se repague el crédito. La Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes no exige el cumplimiento de una meta específica. El sistema de bonificación regula la remuneración.

■ **Política de promoción interna:** la institución aplica una política de promoción interna del personal, evita así contratar externamente para puestos de mandos medios. La idea es promocionar y capacitar a la gente a fin de incentivarla a permanecer en la institución. El personal es consciente que su esfuerzo les puede significar un ascenso o un incremento en el salario.

## RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

### Calidad de los recursos humanos

---

■ Las instituciones microfinancieras, como proveedoras de servicios, dependen críticamente de la calidad, el desempeño y la satisfacción laboral de su personal. Las instituciones más exitosas han logrado crear una organización en aprendizaje constante y capacidad para desarrollar eficazmente sus recursos humanos.

---

■ El éxito en el desarrollo de los recursos humanos en el ámbito microempresarial implica tener un buen sistema de reclutamiento y una adecuada política de capacitación, remuneración, bonificación y promoción.

### Costos

---

■ Debido a la alta incidencia de los salarios en la estructura de costos, la viabilidad y la rentabilidad del negocio de las microfinanzas están estrechamente ligadas a las políticas de contratación del personal de campo. Existen importantes diferencias de opinión sobre la calificación de los analistas de crédito. Algunos piensan que el negocio requiere personal universitario mientras que otros argumentan que analistas con educación secundaria también pueden realizar el trabajo exitosamente. Es importante poder definir el nivel mínimo de calificación requerido para la posición de ejecutivo de crédito y se debe poder determinar también la capacitación necesaria. Ambas decisiones tienen importantes implicaciones de costos.

### Remuneración e incentivos

---

El sistema de remuneraciones debe fomentar la motivación del individuo y el concepto de trabajo en equipo. El sistema debe recompensar tanto el logro de metas individuales como los resultados colectivos.

---

■ El sistema de incentivos es de suma importancia para mantener al personal motivado y también para mantener una cartera con mora baja. Para la implementación efectiva de un sistema de incentivos, es necesario, del mismo modo, tener un sistema de administración de cartera que permita a cada analista controlar su propia cartera.

# PANEL NO. 4: LA REGULACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL MICROCRÉDITO

*Efraín Camacho, Superintendente de Bancos y Entidades Financieras, Bolivia*

*Pedro Fardella, Gerente de Operaciones y Finanzas del BancoSol, Bolivia*

*Pedro Beissinger, Presidente de Financiera Familiar, Paraguay*

*Moderador: Robert Christen, Consultor*

## INTRODUCCIÓN AL TEMA:

**E**n la actualidad, las Superintendencias de Bancos en América Latina y el mundo están incursionando en el tema de la regulación y la supervisión de instituciones que ofrecen servicios financieros al sector microempresarial. En este contexto, se distingue una variedad de instituciones reguladas. Existen instituciones — ONGs— que se han convertido en entidades financieras formales, las cuales operan mayormente como entidades bancarias especializadas en microfinanzas. También encontramos a bancos tradicionales y financieras que han incursionado en las microfinanzas y ofrecen productos financieros específicos orientados a este segmento de la población.

Dado el creciente número de entidades dedicadas al microcrédito, existe un gran interés en aspectos relacionados con la regulación y la supervisión del sector. Actualmente muchas Superintendencias de Bancos en diferentes países de la región han comenzado a examinar sus leyes y regulaciones para determinar de qué forma éstas se aplican al microcrédito.

En muchos países, las Superintendencias han tomado un rol más activo, apoyando el proceso de transformación de entidades sin fines de lucro —las ONGs— a instituciones financieras formales. En países como Perú y Bolivia, se aprobaron leyes que dieron cabida a nuevas figuras institucionales, las cuales son reguladas con requerimientos menos estrictos. Por ejemplo, el capital mínimo exigido a una institución microfinanciera es menor que el exigido a un banco comercial. Otros países todavía están discutiendo la idea de “formalizar” a las ONGs para que éstas puedan captar recursos y sirvan de intermediarias de crédito. En este contexto, existe cierta preocupación respecto a la potencial explosión del número de entidades reguladas, las cuales operarían bajo diferentes modalidades y obligaciones fiscales.

Mientras los debates nacionales —mayormente centrados en la definición de figuras institucionales y la identificación de barreras de entrada al negocio— continúan su curso, las entidades reguladas que ya operan en el sector microfinanciero han presentado otra gran preocupación. Estas entidades no han podido conciliar la realidad del cliente microempresarial y las metodologías microfinancieras con las exigencias regulatorias de las Superintendencias. Muchos de

los indicadores exigidos por las Superintendencias fueron conceptualizados con el fin de poder ejercer una efectiva supervisión de la banca corporativa. Estas herramientas no han sido desarrolladas para fiscalizar entidades que otorgan infinidad de pequeños créditos a individuos de escasos recursos<sup>3</sup>.

En este panel, el Sr. Efraín Camacho de la Superintendencia de Bolivia describe en detalle el marco regulatorio de Bolivia, los principios de Basilea, y algunas innovaciones legislativas recientes tendientes a adecuar la tarea de supervisión a entidades microfinanceras. El Sr. Pedro Fardella del BancoSol, explica las normas y las regulaciones que más afectan a BancoSol y propone enmiendas a las normativas. Finalmente, el Sr. Pedro Beissinger, de la Financiera Familiar, presenta algunos aspectos deficientes de la regulación paraguaya.

<sup>3</sup> “Estos conceptos se han articulado en mayor detalle en “La Regulación Financiera y su Importancia para las Microfinanzas en América Latina.” Banco Interamericano de Desarrollo, 1997.

## LA REGULACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS DE BOLIVIA

La captación de ahorro del público es una concesión que otorga el Estado a entidades privadas. Siendo ésta una actividad que involucra el interés de la ciudadanía, la misma debe ser controlada por el Estado. La regulación financiera prudente se refiere al marco normativo que rige la supervisión de las instituciones financieras. Su propósito es salvaguardar la integridad del sistema de pagos y depósitos del público.

El mercado financiero, a diferencia de otros mercados que producen bienes, vende promesas. El ahorrista confía su dinero con la promesa de su devolución en un plazo futuro. Al tratarse éste de un negocio basado en la confianza, una crisis tendría un impacto en el sistema en su totalidad, pudiendo provocarse la caída de las entidades financieras. Por este motivo, corresponde al Estado preservar la confianza pública y mantener el sistema de pagos a través de una adecuada regulación.

La actividad crediticia en sí misma no es objeto de supervisión. Cualquier persona natural o jurídica puede arriesgar su capital otorgando un crédito siempre y cuando no comprometa el ahorro de terceros. Las legislaciones financieras modernas, a diferencia de lo que ocurría antes, regulan el objeto y no el sujeto que realiza la actividad de intermediación financiera. Lo que hace el Estado es regular la actividad misma, independientemente de la constitución de la sociedad que la realiza. Con esta modalidad, el ámbito de control de la Superintendencia se amplía.

Los objetivos del sistema de regulación financiera son:

- Fijar un marco jurídico global y normas prudenciales claras y perdurables en el tiempo, aplicables a todos los intermediarios financieros, mediante reglas generales básicas establecidas en Leyes de la República.

- Facultar a determinadas instituciones administrativas del Estado (Bancos Centrales o Superintendencias de Bancos) a regular y emitir esta normativa.

- Requerir condiciones de solvencia económica e idoneidad técnica a quienes realizan la intermediación.

- Propiciar transparencia en la información ofrecida al público acerca de la actividad que desarrolla en su totalidad.

- Alentar un mercado competitivo sin asimetrías.

- Establecer procedimientos expeditos de salida del mercado para entidades riesgosas.

- Asumir la defensa del usuario del sistema, tanto de clientes activos como pasivos ante prácticas que atenten contra sus derechos.

#### **Marco Regulatorio**

*El marco regulatorio boliviano está definido por dos leyes:*

- Ley de Bancos y Entidades Financieras No. 1486, complementada y ajustada por la Ley del Banco Central de Bolivia No. 1670.

- Ley de Pensiones N1/41732, que faculta al Estado a intervenir instituciones financieras.

Además, existen el Decreto 24.110 que establece un Fondo de Apoyo a Entidades Financieras en crisis, sean éstas entidades bancarias o no bancarias; el Decreto 24.000 que crea los Fondos Financieros Privados (FFP), orientados a atender a pequeños prestatarios, y el Decreto 24.439 que regula las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Los principios fundamentales de la Ley de Bancos y Entidades Financieras son:

- Regular la actividad de intermediación financiera de instituciones bancarias y no bancarias.

- Consolidar la liberalización financiera y garantizar la competitividad del mercado: los precios son determinados por la oferta y la demanda, no hay control sobre tasas de interés ni tipo de cambio; la captación de recursos se realiza tanto en moneda nacional como extranjera y hay libertad de distribución del crédito.

- Definir claramente las reglas de entrada al negocio, en términos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a requisitos cuantitativos, la ley exige a los bancos montos de capitales mínimos actualizables para ingresar al mercado (aproximadamente US\$8.500 millones). El Decreto 24.000 exige a los FFP entre US\$4 y US\$5 millones. En cuanto a los aspectos cualitativos, la Superintendencia está facultada para evaluar la solvencia e idoneidad de los potenciales accionistas.

- Permitir la actuación de los bancos en varios segmentos del mercado —banca universal o multibanca. Este concepto también se aplica a las FFP, entidades que, sin embargo, no pueden emitir tarjetas de crédito.

■ Establecer limitaciones y prohibiciones, facultando al Banco Central y a la Superintendencia a evaluar en conjunto nuevos tipos de operaciones o servicios no previstos por la ley. Las limitaciones más relevantes hacen a los límites crediticios. El banco no puede prestar a un prestatario o a un grupo de prestatarios vinculados económicamente por más del 20% de su patrimonio. Para los FFP y las Cooperativas de Ahorro y Crédito este límite es del 3%. Los bancos pueden prestar, con garantías personales, hasta el 5% de su patrimonio y los FFP están limitados al 1%. La sumatoria de todos los créditos con garantía personal no debe exceder dos veces su patrimonio neto. Tanto los bancos, como los FFP, pueden invertir en activos fijos y otro tipo de inversiones en un monto igual a su patrimonio, incluyendo las inversiones de empresas subsidiarias complementarias al giro.

■ Determinar reglas de salida en relación a procesos de intervención del Estado y de liquidación forzosa.

#### **Facultades de la Superintendencia**

La Superintendencia de Bancos está facultada para emitir normas relacionadas con la contabilidad de las instituciones que regula. Por lo tanto, existe un Manual de Cuentas que establece todos los principios de valoración y registro de las operaciones que deben llevar las entidades financieras en general. Se señalan allí los aspectos de registro de mora, materia en la cual se establecen claramente dos conceptos: la cartera se considera vencida al día siguiente del incumplimiento en el pago de una cuota, aplicándose la Cláusula de Aceleración y registrándose no solo la cuota, sino todo el saldo del crédito. La ley establece que las entidades financieras deben ejecutar el crédito pasado un plazo máximo de 90 días. La ley también establece el principio de Devengo de Intereses y Castigo de Intereses; un crédito debe ser provisionado en un 100% antes de sacarlo de los libros y

registrarlo en una cuenta de orden.

Otra de las normas fundamentales es la calificación de la cartera. Para ello, se establecen tres grupos de créditos: créditos comerciales (básicamente relacionados con créditos corporativos) de vivienda y de consumo.

Los factores utilizados para la evaluación de la cartera son cuatro:

■ **Capacidad de pago:** en el análisis previo de los créditos grandes se exigen requerimientos mínimos de documentación. Ya que las entidades orientadas al microcrédito presentan dificultades en este aspecto, se está diseñando una norma especial destinada a establecer la tecnología o procedimientos que determinan los flujos de caja de estas instituciones: la entidad financiera debe tener un procedimiento para evaluar la capacidad de pago de su cliente.

■ **El destino del crédito:** deben realizarse informes de seguimiento por parte de la entidad financiera a fin de constatar que el prestatario realmente ha destinado los fondos para el fin solicitado.

■ **Cumplimiento del cronograma de pagos:** es necesario calificar los créditos en función de la antigüedad de la mora. En el caso de las entidades financieras orientadas al microcrédito, éste es el factor más importante para determinar las provisiones.

■ **Garantías:** la Superintendencia está estudiando una norma general que enfatiza la evaluación de la capacidad de pago, independientemente de las garantías ofrecidas.

En función de la evaluación de estos cuatro factores, existen cinco categorías de calidad de crédito. Las categorías 1 y 2 no requieren provisiones. La categoría 3 requiere un 10% de provisión neta del valor de realización de las garantías, la categoría 4 requiere un 50% y la categoría 5 un 100%<sup>4</sup>.

Otro aspecto considerado en la norma general es la ponderación de activos y suficiencia patrimonial en concordancia con el Comité de Basilea. Se establecen dos niveles de capital: el patrimonio contable y el patrimonio neto (se adicionan al patrimonio contable determinadas cuentas de pasivos como obligaciones subordinadas).

#### **La Ley del Banco Central**

La Ley del Banco Central regula los factores de ponderación con el establecimiento de cinco categorías para calificar los activos: con un factor del 0% están todos los activos que son cuasi capital, efectivo y cuasi efectivo; con 10% están todos los papeles emitidos por el Tesoro General de la Nación y el Banco Central de Bolivia; con 20%, todos aquellos activos respaldados por bancos de primera línea; con 50%, los créditos con garantía hipotecaria para la vivienda, y con 100%, todos los demás activos.

Otra norma de aplicación a todas las entidades bancarias y no bancarias es el encaje legal. El encaje es el mismo para todas las captaciones. El encaje promedio exigido es de un 12%, con un mínimo del 2% constituido en efectivo y hasta un 10% en títulos. Una entidad financiera debe tener por lo menos US\$2.000 millones en activos para tener una cuenta de encaje legal.

<sup>4</sup> Para mayor información referente a la categorización de las provisiones por favor referirse al documento "La Regulación Financiera y su Importancia para las Microfinanzas en América Latina y el Caribe" distribuido durante la conferencia. Banco Interamericano de Desarrollo, 1997.

De no cumplir con este requisito, las instituciones deben encajar a través de bancos. La base imponible para determinar el monto de encaje legal está constituida por todos los depósitos del público y los financiamientos externos a corto plazo. Anteriormente, los financiamientos externos requerían encaje. Sin embargo, las crisis derivadas de flujos de capitales externos han obligado a la autoridad monetaria a imponer un encaje a los fondos captados del exterior.

En otro ámbito, todas las entidades financieras deben mantener una posición cambiaria equilibrada. La primera causa de crisis en entidades financieras normalmente es la concentración de créditos y los créditos vinculados. Por lo tanto, ambas posibilidades están prohibidas. La ley no autoriza los créditos vinculados o relacionados a la propiedad o a la gestión de la entidad financiera. Por lo tanto, está prohibido que las entidades financieras presten a sus accionistas, a las empresas de sus accionistas a las empresas de sus administradores.

Una causa potencial de crisis de las entidades financieras es el riesgo cambiario. En una economía como la boliviana, donde el 85% al 90% de los depósitos está denominado en moneda extranjera, se exige que las entidades financieras mantengan una posición equilibrada. Esto significa que el riesgo cambiario no es asumido por el intermediario, sino que es transferido al tomador del crédito.

Los límites que establece la Superintendencia es que un banco puede estar sobrecomprado en un monto menor o igual al 80% del patrimonio, menos su inversión en activos fijos. La sobreventa, en el caso de que haya una apreciación de la moneda nacional, no debe exceder el 20% del patrimonio.

Los requerimientos de información son muy similares para todas las entidades financieras. Las instituciones deben publicar sus estados financieros, los cuales deben estar auditados semestralmente; contratar auditorías, cuyos términos de referencia están establecidos por la Superintendencia y reportar a la Central de Información de Riesgos la cartera de clientes.

#### Los Principios de Basilea

La Superintendencia de Bancos boliviana está revisando el sistema jurídico regulatorio de modo de cumplir con los principios básicos de la supervisión de instituciones financieras estipulados por el Comité de Basilea. Básicamente, se ajustaron aspectos relacionados con regulación de conglomerados financieros y supervisión consolidada, lo que, entre otras cosas, permite a las Superintendencias de otros países ingresar a Bolivia a fin de revisar las sucursales de bancos extranjeros.

En el tema de evaluación de activos, el cambio fundamental radica en la forma de evaluar la cartera, que se basa en la capacidad de pago de los prestatarios y elimina el concepto de garantía. Este cambio afecta a las instituciones no bancarias. En cuanto a los bienes adjudicados, se está considerando una penalización de un 20% al momento de incorporarlos a los libros, con un periodo de enajenación de tres años.

También se está trabajando en una Ley de Garantías sobre Bienes Inmuebles y en la creación de un Fondo de Garantía de Depósito, tanto para entidades bancarias como no bancarias. Se busca cubrir depósitos de hasta US\$5.000 y definir aspectos relativos a la intervención, el reflotamiento, el fortalecimiento y la liquidación de entidades bancarias.

A la vez, se procederá a eliminar el Artículo 29 que limita la votación de los accionistas en las asambleas. La ley vigente establece que un accionista, aun teniendo hasta el 90% del capital de un banco o FFP, sólo puede votar en representación de un 20% de la masa accionaria. Es decir que, hoy en día, las minorías pueden técnicamente tener el control de un banco.

#### La regulación desde la perspectiva de BancoSol, Bolivia

BancoSol es un banco líder, solvente y rentable que apoya el desarrollo del microempresario y de la pequeña empresa boliviana. BancoSol permite el acceso simple y ágil a servicios financieros integrales de alta calidad. BancoSol ofrece créditos con garantía solidaria para grupos conformados por tres a ocho personas, donde cada miembro del grupo es un codeudor del total del crédito.

BancoSol operó en sus inicios como una ONGs no regulada por la Superintendencia. El proceso de transformación de una ONGs a una entidad supervisada tuvo un impacto importante en su estructura de costos. El nivel de información requerido por la Superintendencia —sea diaria, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual— es extenso. Esta necesidad implica un cambio fundamental en la manera de trabajar.

Para cumplir con tales requerimientos es necesario tener personal más capacitado, sobre todo en la sección del *back-office*. Además, es necesario incurrir en gastos de auditoría, tanto internas como externas, e invertir capital en sistemas de seguridad, tanto a nivel de procesos tecnológicos como de personal. Esto último representa un gasto de unos US\$400.000 al año.

Hay varios costos adicionales asociados a la función de la supervisión. Los impuestos sobre las utilidades que tributan las sociedades anónimas alcanzan el 25% mientras que las

ONGs están exentas de estos impuestos por ser instituciones sin fines de lucro. Además, se debe aportar 1/1000 del promedio de activos de la institución a la Superintendencia para sufragar los costos de la supervisión.

En cuanto a los beneficios de la supervisión se pueden mencionar los siguientes elementos:

■ **La disminución del riesgo debido a mayor información y control:** la Central de Riesgos permite conocer el nivel de endeudamiento de los clientes. La Superintendencia emite informes periódicos, tales como la lista de retención de fondos de las instituciones que iniciaron acción judicial a clientes por créditos en ejecución, y permite así poder tomar las provisiones correspondientes. A su vez, las inspecciones anuales de la Superintendencia de Bancos y auditorías externas permiten identificar falencias en los sistemas de control y en el incumplimiento de las normas establecidas.

■ **Posicionamiento:** la supervisión mejora la imagen de las instituciones financieras, genera mayor confianza entre clientes y socios, tanto presentes como potenciales. Esto permite una mayor movilización de ahorros, el acceso a líneas de crédito de organismos internacionales, mejores líneas de financiamiento y la aparición de nuevos inversionistas. Estos hechos en su conjunto producen mayor capacidad de apalancamiento, intermediación y apertura de nuevos mercados.

¿Cuál es la parte de la ley que más afecta a BancoSol? El artículo 45 de la Ley de Bancos es sin duda un factor limitante al establecer: "Una entidad financiera podrá conceder créditos a un prestatario según reglamentación, pero que estos créditos no podrán exceder dos veces el patrimonio de la entidad financiera bancaria".

El crédito con garantía personal sólo permite a BancoSol prestar dos veces su patrimonio. En la actualidad, BancoSol tiene un patrimonio de US\$10 millones y una cartera de US\$60 millones. BancoSol propone que se consideren como créditos debidamente garantizados los préstamos con garantía mancomunadamente solidaria, siempre y cuando los codeudores de estos créditos cumplan con los siguientes requisitos: conocerse entre sí; desarrollar actividades en la misma ciudad; tener un mínimo de tres codeudores y un máximo de ocho; tener actividades independientes, sin relación comercial directa con otros codeudores; formar un grupo de personas naturales en el cual cada codeudor se hace cargo de una parte definida del crédito; cada miembro del grupo es codeudor junto con los otros miembros del total del crédito; el excedente líquido de cada uno de los codeudores deberá ser por lo menos 20% superior al total del servicio de su deuda dentro del grupo, el monto adeudado a la entidad financiera por cada uno de los codeudores no debe superar los US\$10.000 o el 5/1000 del patrimonio neto computable de la entidad financiera, eligiéndose el que sea menor.

Por otra parte, BancoSol propone que se consideren créditos individuales garantizados con prenda de bienes muebles no sujetos a registro a aquellos cuyo valor estimado de realización de los bienes prendados cubran el total de la deuda del cliente con la entidad financiera; aquellos cuya aprobación esté respaldada por un análisis pormenorizado que demuestre la capacidad de pago del cliente y su situación patrimonial y que no superen los US\$10.000, o el 5/1000 del patrimonio neto computable de la entidad financiera, eligiéndose el que sea menor. Además, consciente de que se debe cuidar el riesgo, el BancoSol propone que cuando las carteras calificadas en categorías 3, 4 y 5 para este tipo de operaciones sobrepasen el 3% del total de la cartera bruta, la

Superintendencia de Bancos establezca provisiones genéricas obligatorias, las que ya están incluidas en la normativa. El propósito de estas sugerencias realizadas por BancoSol es demostrar que la cartera de microempresas no es más riesgosa y que está debidamente garantizada a través de las garantías personales.

## **LA EXPERIENCIA DE FINANCIERA FAMILIAR, PARAGUAY**

Para que la industria financiera perdure en el tiempo es necesaria la presencia de una legislación adecuada y una entidad reguladora. En el Paraguay existen la Ley del Banco Central y la Ley de Bancos y Entidades Financieras. Ambas leyes fueron elaboradas con la colaboración de los actores que participan en el ámbito de las entidades financieras privadas.

Sin embargo, a juicio del expositor, la Superintendencia de Bancos del Paraguay carece de independencia, se encuentra politizada y no es lo suficientemente rigurosa. Estos factores parecen haber causado la quiebra indiscriminada de muchos bancos y financieras en los últimos años. En la opinión del expositor, este fenómeno ha enriquecido a banqueros y ha empobrecido a los ahorristas.

La inexistencia de una Central de Riesgos ha ocasionado unos niveles de mora cercanos al 12%, hecho que induce a las financieras y a los bancos a manejar tasas de interés muy elevadas. La alta mora hace pensar que aquellos que pagan sus créditos generan dividendos por aquellos que no pagan.

En el Paraguay existen tres actores principales en este ámbito: el sector privado (las instituciones bancarias financieras), el Banco Central del Paraguay y el Ministerio de Hacienda. Estos tres actores no siempre tienen posiciones compatibles.

Estatutariamente, la Financiera Familiar tiene normas de prudencia más estrictas que las exigidas por el Banco Central. Con el fin de minimizar el riesgo, tanto las provisiones como los castigos tienden a ser mayores a los señalados por la ley. El Ministerio de Hacienda no avala esta posición, ya que considera se están castigando cuentas que deben mantenerse en el activo y, por tanto, seguir tributando sobre ellas. La experiencia de Financiera Familiar es que ciertos créditos son claramente irrecuperables.

Financiera Familiar califica un atraso de hasta 60 días como normal y, por tanto, no hace provisiones. Un atraso de 61 a 120 días es denominado "riesgo potencial," con una previsión del 1%. Si se trata de crédito personal, se hace una previsión del 1% para atrasos de 61 a 90 días y del 20% para atrasos de 120 a 180 días. Un cliente con mora de 120 días es considerado irrecuperable; cualquier recuperación es considerada en utilidades netas en el próximo balance. Recién cumplidos los 365 días de atraso se provisiona el 100% de la deuda.

Por otra parte, el Banco Central establece que para castigar estos créditos hay que regirse por cuatro normas:

- Los créditos de los deudores sobre los que se declare inhibición general de vender y gravar deben ser bienes inscritos en el Registro Público respectivo.

- Tales créditos deben ser declarados en quiebra.

- Los créditos deben tener una mora superior a tres años y debe poder demostrarse el agotamiento de las gestiones directas y judiciales destinadas al cobro del crédito.

■ Los créditos en mora por más de un año con un saldo inferior a un salario mínimo no son susceptibles a castigo.

De esta manera, en la opinión del expositor, el castigo al crédito en mora estipulado en la ley paraguaya no concuerda con los principios de prudencia que requiere la gestión financiera. Esto continúa trayendo aparejada la quiebra frecuente de instituciones financieras.

Otro tema que afecta al negocio de las microfinanzas en el Paraguay es la tasa máxima establecida en la Ley de Usura, la cual permite hasta un 50% de la tasa promedio de los créditos personales.

## RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

■ La regulación y la supervisión son necesarias en cualquier sistema financiero dado que salvaguardan el depósito del público. No obstante, las reglas y métodos de supervisión aplicados a la banca corporativa no siempre se adaptan a la cartera de microcrédito de los bancos especializados, los bancos comerciales y las financieras. Estas prácticas deben ser identificadas y discutidas con las Superintendencias con el fin de buscar alternativas más adecuadas.

---

■ La introducción del Decreto 24.000 en 1995 que crea los Fondos Financieros Privados ha facilitado el desarrollo de las microfinanzas en Bolivia. Dado que anteriormente Bolivia no disponía de una forma institucional equivalente a las financieras, el decreto 24.000 posibilita la creación de las mismas así como el desarrollo de aquellas instituciones que desean ofrecer servicios financieros al sector microempresarial en un entorno regulado. La evidencia del éxito de la Superintendencia Boliviana en la creación de esta nueva forma institucional es que a la fecha se han creado 7 FFP de los cuales tres están orientados a las microfinanzas.

---

■ La ley boliviana reconoce las garantías de grupos solidarios pero limita el uso del patrimonio de las instituciones a dos veces el patrimonio (Decreto 45, Ley de Bancos). Ésta es una de las leyes que más afecta a la instituciones microfinancieras como BancoSol dado que impone un límite general sobre préstamos sin garantía.

---

■ Las superintendencias bolivianas y paraguayas son de las primeras en América Latina en desarrollar un sistema de clasificación de préstamos y de provisiones. La superintendencia boliviana ha establecido un sistema complejo de provisiones para préstamos pequeños el cual hace uso del monto del préstamo y de su estructura de plazo para determinar las provisiones. El sistema de provisiones boliviano es también más severo dado que obliga a las instituciones a provisionar montos más altos para los préstamos pequeños y de corto plazo. La superintendencia paraguaya ha establecido un programa más flexible en el cual las provisiones se basan únicamente en los días vencidos, sin la consideración obligatoria de garantías.

# BOLIVIA

---

## BANCO SOL

---

**Categoría:**

minorista, especializado  
en microfinanzas

---

**Año de inicio:**

1984

---

**Clientes activos:**

75.000

---

**Cartera de préstamos**

en microfinanzas: US\$63 millones

---

**Agencias o sucursales:**

34

---

## BANCO SOL

Tras operar ocho años como una Fundación, BancoSol se constituyó en 1992 en el primer banco privado comercial de América Latina dedicado a ofrecer servicios financieros al sector microempresarial. Desde entonces, BancoSol ha ejercido un rol protagónico en el abastecimiento de microcréditos en Bolivia. Brinda un servicio integral al sector de la microempresa en forma solvente y rentable.

BancoSol ofrece créditos a la microempresa boliviana con garantía solidaria. El producto financiero utilizado tiene su base en grupos solidarios conformados por tres a ocho microempresarios, donde cada uno es codeudor del total del crédito.

BancoSol se ha consolidado como una institución financiera de prestigio. Cuenta actualmente con más de 76.000 clientes, lo que representa el 31% del total de clientes del sistema financiero nacional en Bolivia. Además, la institución ha captado depósitos en cuentas de ahorro de alrededor de 50.000 clientes. Estos indicadores lo ubican entre las cinco instituciones financieras más importantes de Bolivia.

BancoSol promueve decididamente el

desarrollo de los microempresarios. La entidad ha logrado su inserción en la banca boliviana y ha comprobado la rentabilidad de sus servicios microfinancieros. La rentabilidad sobre patrimonio fue de 14,4% en 1996 y de 23,7% en 1997. La rentabilidad sobre activos fue de 2,3% en 1996 y de 3,4 % en 1997. Durante la gestión de 1997 y en comparación con los indicadores de 1996, los activos ascendieron en un 31% y los pasivos en un 32%. El patrimonio mostró un crecimiento del 23% y la cartera en mora fue del 2%. BancoSol es una de las instituciones de menor riesgo del sistema financiero boliviano.

---

## CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO LOS ANDES

---

**Categoría:**

minorista, especializado  
en microfinanzas

---

**Año de inicio:**

1991

---

**Clientes activos:**

25.700

---

**Cartera de préstamos**

en microfinanzas: US\$20,2 millones.

---

**Agencias o sucursales:**

11

---

## CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO LOS ANDES

En 1995, tras operar durante cinco años como ONGs, la Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes se constituye como el primer fondo financiero privado. La creación de la Caja es considerada una de las primeras respuestas institucionales al proceso de reformas del sistema financiero boliviano, el cual introduce el concepto de instituciones intermediarias para atender a la pequeña empresa y a la microempresa.

La Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes opera con la participación de diferentes organismos de cooperación internacional, quienes, en calidad de accionistas, se han fijado el objetivo de promover la integración al sistema financiero de los sectores social y económicamente más desfavorecidos. Estos accionistas son: ProCrédito, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Cooperación (COSUDE), y otros accionistas privados.

Desde sus inicios, la Caja ofrece dos productos financieros: el crédito a la micro y pequeña empresa en el área urbana y el crédito prendario, garantizado con joyas de oro. En 1996, la Caja amplió sus servicios al área rural e inició la captación de recursos del público en el

sector urbano. Los microcréditos ofrecidos por la Caja se destinan a capital de trabajo o activos fijos, y sirven a clientes con un mínimo de un año de operación continua en la actividad para la cual se requiere el crédito. Los montos mínimos son establecidos por la administración y los montos máximos de préstamos no pueden ser mayores al 3% de los activos del prestatario. Los plazos de los préstamos son de 24 meses para capital de trabajo y de 48 meses para activos fijos.

La Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes cumple con su misión de promover eficiente intermediación financiera. A diciembre de 1997, la Caja operaba con una cartera de US\$20 millones, con 26.800 créditos, 25.700 clientes, y una tasa de morosidad del orden del 3,27%. Los resultados netos de la gestión de 1996 han sido un total de US\$280.387 y para 1997 US\$859.512. La utilidad neta sobre el patrimonio fue del 18% en 1996 y se incrementó en 1997 al 36,32%.

---

## FONDO FINANCIERO PRIVADO FASSIL S.A.

---

**Categoría:**

minorista, otorga múltiples productos financieros

---

**Año de inicio:**

se forma en 1995;  
inicia operaciones en 1996

---

**Clientes activos:**

20.000

---

**Cartera de préstamos:**

US\$15 millones

---

## FONDO FINANCIERO PRIVADO FASSIL S.A.

El Fondo Financiero Privado Fassil se creó en el año 1995 como sociedad anónima y comenzó sus operaciones en agosto de 1996. Fassil tiene la misión de proporcionar intermediación financiera y servicios a sus clientes en forma fácil, rápida y oportuna, con una rentabilidad que le permita promover sectores económicos emergentes.

En 1996 Fassil comenzó sus operaciones financieras con la oferta de dos productos financieros: Credifassil Personal, un crédito de libre disponibilidad con garantía personal, y Credifassil Oro, un crédito de liquidez inmediata con garantía de joyas de oro. Fassil luego introdujo dos productos financieros adicionales: Credifassil Comercial, destinado al consumo, y Credifassil Solidaridad, destinado al microempresario, con garantía indivisible, solidaria y mancomunada.

En tan sólo dos años de operaciones, Fassil logró acumular una cartera de préstamos de US\$15 millones con aproximadamente 20.000 clientes. El mínimo de crédito otorgado por Fassil es de US\$25 y su monto promedio de préstamo oscila en alrededor de US\$660.

El crédito de consumo representa el 70% de la cartera, mientras que Credifassil Oro y Microcrédito comprenden el 30% restante.

La institución ha logrado un desempeño excepcional en la captación de ahorro al igual que en el área crediticia. A comienzos de 1998 la institución había logrado captar un total de US\$1,5 millones en la movilización de ahorro. A través de su intermediación financiera, Fassil ha comprobado que es posible crear y desarrollar instituciones microfinancieras, autosostenibles y supervisadas, sin necesidad de recurrir a donaciones o recursos concesionales. Fassil también demostró que se puede ofrecer una rentabilidad atractiva a inversionistas privados.

# BRASIL

---

## BANCO DEL NORDESTE

---

**Categoría:**

minorista, otorga múltiples productos financieros

---

**Año de inicio:**

Fundado en 1952

Inicia servicios microfinancieros en 1997

---

**Clientes activos:**

10.700 clientes microempresarios

---

**Cartera de préstamos**

**en Microfinanzas:**

US\$4,7 millones

---

**Agencias o sucursales:**

50 sucursales

otorgan servicios microfinancieros

---

## BANCO DEL NORDESTE

Banco del Nordeste es una institución financiera estatal establecida en 1952 para proporcionar servicios financieros a pequeños, medianos y grandes empresarios. La institución cuenta con una infraestructura de 3.000 sucursales y 7.000 puestos de venta. Maneja activos por más de US\$9.000 millones, con un patrimonio de US\$35 millones y préstamos en cartera por valor de US\$8.000 millones.

Dentro de su estrategia de expansión para la gestión 1998, el banco creó una división de microempresas, la cual comenzó sus operaciones en enero de 1998. Este nuevo producto financiero orientado a la microempresa está siendo introducido inicialmente en 50 sucursales. En tan sólo cuatro meses de operación, el Banco ha logrado otorgar servicios microfinancieros a una clientela de 10.700 microempresarios. Esto ha comprobando que la expansión de servicios se facilita en gran medida cuando se cuenta con una infraestructura establecida.

Banco del Nordeste se ha trazado la meta de expandir sus servicios de préstamos a 135.000 clientes durante la gestión de 1998. El logro de los objetivos de expansión se basan en las ventajas

comparativas con las cuales cuenta la institución. Los componentes de esta ventaja comparativa incluyen aspectos como infraestructura establecida, imagen corporativa, y tecnología financiera e informática. El logro de esta meta de expansión es considerada una inversión a futuro, a través de la cual la empresa alcanzará la expansión de sus mercados y rentabilizará así la amplia estructura con la que cuenta.

# CHILE

---

## **BANDESARROLLO MICROEMPRESAS**

---

**Categoría:**

minorista, otorga múltiples productos financieros

---

**Año de inicio de  
préstamos microfinancieros:**

1991 en su etapa comercial;  
desde 1986, a través de  
acciones esporádicas

---

**Clientes activos:**

19.000

---

**Cartera de préstamos  
en microfinanzas:**

US\$21 millones

---

**Agencias o sucursales:**

40

---

## **BANDESARROLLO MICROEMPRESAS**

Bandesarrollo Microempresas nació en 1983 a instancias de personalidades y empresarios del mundo cristiano con el fin de dar acceso a la banca a amplios sectores de la población chilena de bajos recursos. Bandesarrollo ha mantenido desde sus orígenes el interés de una opción social a través de un modelo financiero rentable. En 1986 Bandesarrollo diseñó un programa de microempresas, el cual se inició con un proyecto piloto en 1990.

En 1991 comenzó la expansión del programa de microempresas a través de un convenio suscrito con el organismo estatal de Fondos de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), fondo que había otorgado licitaciones de subsidios para incentivar el otorgamiento de préstamos a microempresarios. Los montos de los subsidios han ido disminuyendo constantemente, desde 92,2% en 1993 hasta 56,8% en la actualidad.

Bandesarrollo ha otorgado más de 59.000 créditos, con un monto total colocado de US\$77 millones. El monto promedio del crédito es de US\$1.300, con una distribución de cartera del 32% destinada a la producción, 20% a los servicios y 48% al

comercio. Bandesarrollo tiene 19.000 créditos vigentes por US\$21 millones.

En el caso de Bandesarrollo, el subsidio obtenido de FOSIS es indispensable para el otorgamiento de créditos a las microempresas. La necesidad radica en la existencia de una tasa máxima legal, la cual es fijada por el Banco Central de Chile, que no permite cubrir los costos operativos ni considerar rentabilidad.

---

## **BANEFE, BANCO SANTANDER**

---

**Categoría:**

minorista, otorga  
múltiples productos financieros

---

**Año de inicio de préstamos**

**microfinancieros:**

1992

---

**Clientes activos:**

25.000

---

**Cartera de préstamos de**

**microempresas:**

US\$50 millones

---

**Agencias o sucursales:**

65

---

## **BANEFE, BANCO SANTANDER**

BANEFE es una línea de negocio del Banco Santander, el segundo banco más importante del país que nació para desarrollar el crédito de consumo y préstamo a microempresarios. BANEFE es un producto de la fusión de 2 empresas líderes, Financiera FUSA, en el crédito a personas, y Fincard, en tarjetas de crédito.

BANEFE es líder en crédito de consumo y medios de pago en el país; atiende a los microempresarios en forma personalizada, con especialización en un Centro de Microempresarios y en todas las sucursales a lo largo del país.

A la fecha, BANEFE ha atendido a más de 30.000 clientes microempresarios; cuenta con una cartera activa de 25.000 clientes, una cartera de US\$50 millones. El crédito promedio es de US\$1.500.

---

## BANESTADO MICROEMPRESAS

---

**Categoría:**

minorista, otorga  
múltiples productos financieros

---

**Año de inicio de préstamos**

microfinancieros:  
1996

---

**Clientes activos:**

9.000

---

**Cartera de préstamos de  
microempresas:**

US\$6,5 millones

---

**Agencias o sucursales:**

30

---

## BANESTADO MICROEMPRESAS

El Banco del Estado de Chile, institución financiera del estado y uno de los tres bancos más grandes del sistema financiero chileno, creó su tercera empresa filial, Banestado Microempresas S.A. (BEME), como una unidad especializada para el diseño, el desarrollo, la implementación y la gestión de su Programa de Créditos a Microempresarios.

El objetivo principal de Banestado Microempresas ha sido la creación de tecnologías especializadas que permitan a este programa ser rentable y masivo.

El Programa de Créditos a las Microempresas del Banco del Estado de Chile consideró un Plan Estratégico de desarrollo e implementación que ha tenido una duración de aproximadamente 2 años y tres etapas:

**1. Diseño del proyecto:** el objetivo de esta etapa fue el diseño de todos los sistemas y las tecnologías requeridos para la puesta en vigencia de este Programa de Créditos. Esta etapa tuvo una duración de 8 meses y fue desarrollada por un equipo de especialistas chilenos, contándose también con la participación de expertos internacionales.

**2. Plan piloto:** cuyo objetivo fue probar y rediseñar los sistemas desarrollados, para lo cual se inició la operación del programa en 3 sucursales de la ciudad de Santiago. Paulatinamente se fueron integrando nuevas sucursales, hasta culminar este periodo con 8 sucursales en operación en esta ciudad. Esta etapa se caracterizó por el desarrollo de un importante proceso de reingeniería que se llevó a cabo durante un año, concluyendo en mayo de 1997 con el lanzamiento oficial del programa.

**3. Puesta en marcha:** Cuyo objetivo primordial es la preparación de los sistemas para las condiciones de masividad implícitas en la gestión a distancia. Esta etapa esta caracterizada por el inicio del Plan de Cobertura del Programa a nivel nacional y el desarrollo del proyecto tecnológico BEME 2.002.

Actualmente, Banestado Microempresas cuenta con cobertura en la región metropolitana (16 sucursales) y otras 6 regiones del país (14 sucursales); ha cursado 13.000 operaciones de crédito por un monto de US\$14 millones y; en la actualidad, presenta una cartera vigente de 9.000 clientes y un stock de colocaciones de US\$6,5 millones.

# COLOMBIA

---

## BANCO CAJA SOCIAL

---

**Categoría:**

minorista, otorga múltiples productos financieros

---

**Año de inicio:**

establecido en 1911  
1997 creación Banca Microempresarial

---

**Clientes activos:**

35% de sus clientes activos

---

**Cartera de préstamos en microfinanzas:**

N/D

---

**Agencias o sucursales:**

134

---

## BANCO CAJA SOCIAL

El Banco Caja Social es una entidad financiera miembro del Grupo Fundación Social, organización autónoma sin fines de lucro que en Colombia tiene una larga tradición y reconocimiento por su gestión encaminada a “superar las causas estructurales de la pobreza, para promover una sociedad más justa, más humana y más próspera”. Por esta razón los excedentes generados por el Banco y las demás instituciones del Grupo son destinados específicamente a los proyectos de desarrollo social de la Fundación.

Actualmente, el Banco Caja Social se encuentra en el proceso de institucionalizar una nueva metodología de intermediación financiera con este segmento, diseñada a partir de la experiencia que ha tenido el Banco con este segmento durante sus 87 años y la de otras entidades, con la asesoría de la Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica, GTZ, que ha sido aplicada desde 1995 en tres oficinas del proyecto piloto.

Esta metodología contempla factores clave de rentabilidad y control de riesgo basados en la búsqueda de una relación largo plazo con el cliente; con adecuación de los productos y los procesos a sus

necesidades y características particulares; contemplando la retribución por su buen comportamiento con la entidad y el cumplimiento estricto de las reglas de control de riesgo y de recuperación de cartera.

En 1998 se prevé terminar la planeación estratégica de la institucionalización de la intermediación en el Banco para iniciar en 1999 el proceso de expansión en todas las oficinas a nivel nacional.

---

## COOPERATIVA EMPRENDER

---

**Categoría:**  
mayorista

---

**Inicio de préstamos  
microfinancieros:**  
1991

---

**Clientes activos:**  
39 ONGs

---

**Cartera de Préstamos:**  
US\$12 millones

---

## COOPERATIVA EMPRENDER

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Emprender sigue un modelo diferente al de las cooperativas tradicionales. Aunque jurídicamente tiene la capacidad de movilizar ahorros, Emprender ha enfocado sus actividades en la provisión de crédito. Inicialmente, Emprender concluyó que el costo de la captación de ahorros era equivalente al costo de captación de recursos a través de créditos bancarios.

La Cooperativa Emprender abrió sus puertas en 1991 como una entidad mayorista de crédito —o institución de segundo piso— captando recursos de créditos bancarios, los cuales son otorgados como préstamos a organizaciones no gubernamentales (ONGs) que atienden a microempresas. La constitución de la cooperativa se realizó con un capital de apenas US\$3.000, pero con el apoyo participativo de 13 ONGs de cobertura nacional.

Al comienzo, los establecimientos bancarios impusieron muchas exigencias en lo que hace a la constitución de garantías admisibles (150% del riesgo). En la medida en que Emprender y su red de ONGs demostraron seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones, los

bancos ablandaron sus exigencias. En la actualidad, los bancos desembolsan importantes cantidades de dinero casi inmediatamente con el simple respaldo del endoso de la cartera.

Hay varios aspectos importantes para mencionar acerca de la gestión de Emprender. Por un lado, el calendario de operación pasiva de Emprender nunca coincide con el calendario de operación activa. Por otro lado, si se le otorga a Emprender un crédito a 24 meses, por ejemplo, la entidad siempre coloca este crédito a un plazo menor, hecho que le permite recuperar más rápidamente la cartera, y obtener así mayor liquidez.

Emprender se ha convertido en una importante red privada de microempresas en Colombia, con 41 instituciones asociadas y especializadas en la atención a la microempresa. Su cartera es de aproximadamente US\$12 millones y tiene un capital de US\$3.500 millones. El crecimiento de la Cooperativa Emprender ha sido paralelo al crecimiento de las ONGs asociadas. Éstas, en su conjunto, realizan cerca de 150.000 operaciones y trabajan con una cartera de préstamos cercana a los US\$100 millones.

# ECUADOR

---

## **BANCO DE PICHINCHA**

---

**Categoría:**

minorista, otorga servicios financieros múltiples.

Está considerando incursionar en las microfinanzas.

---

## **BANCO DE PICHINCHA**

El Banco de Pichincha es un banco de origen comercial que participa en el mercado nacional con oferta de servicios financieros integrales. Hace aproximadamente 10 años, el banco canalizó una pequeña línea de financiamiento para microempresas con recursos provenientes de instituciones gubernamentales, pero la falta de experiencia y metodología adecuada resultaron en la salida prematura del programa.

Actualmente el Banco de Pichincha está evaluando su reingreso al sector de servicios financieros para microempresarios. Basado en un reciente estudio, el banco considera que de un total de 107.000 clientes con créditos actuales con prestamos inferiores al equivalente a US\$600, al menos entre 15% y 20%, es decir alrededor de 18.000 clientes podrían conformar una base para microcréditos.

---

## **BANCO SOLIDARIO**

---

**Categoría:**  
minorista

---

**Año de inicio:**  
1996 como banco y 1995  
como financiera

---

**Clientes activos:**  
15.000

---

**Cartera de préstamos:**  
US\$12 millones

---

## **BANCO SOLIDARIO**

Banco Solidario, brazo financiero de Grupo Enlace, es una iniciativa financiera privada con misión social que se viene desarrollando desde junio de 1995. El Banco Solidario es el vehículo financiero que permite que la misión de GRUPO ENLACE pueda llevarse a cabo, es decir, es el medio para canalizar rentablemente los recursos financieros (créditos, ahorros, etc.) a los sectores informales (individuos particulares y microempresarios, etc.) de la economía ecuatoriana.

Entre los accionistas de BANCO SOLIDARIO S.A. participan organizaciones privadas y sociales de prestigio y reconocida labor, tanto en el Ecuador como en el extranjero, personas naturales con alta conciencia social, y los propios funcionarios de GRUPO ENLACE.

Con fecha 10 de mayo de 1996, la Superintendencia de Bancos emitió la resolución que aprueba la conversión de ENLACE Sociedad Financiera a Banco y el 7 de agosto de 1996 recibió el certificado de autorización para operar como BANCO SOLIDARIO S.A., sujetándose a las normas legales pertinentes para realizar las operaciones permitidas a los bancos privados de conformidad con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Su

capital pagado al 31 de mayo de 1998 ascendió a US\$10.705.926 y su patrimonio a US\$ 13.303.586

El nicho de mercado de GRUPO ENLACE lo constituye el 70% de la población económicamente activa del Ecuador, conformado por personas naturales y jurídicas que con su trabajo contribuyen al desarrollo del Ecuador pero que, por encontrarse en segmentos socioeconómicos con dificultad de acceso al sistema financiero tradicional, muchas veces tienen como única alternativa el financiamiento a través de prestamistas informales. Está agrupado en los segmentos de pequeñas empresas, pequeños negocios, microempresas, empresas familiares grupos solidarios, autoempleo urbano y rural, etc., es decir el sector productivo del sector informal de la economía o perteneciente a sectores populares.

Desde su creación, la institución perfila su claro posicionamiento para especializarse como líder en la entrega de servicios financieros a segmentos desatendidos por la banca tradicional, por un lado, y para convertirse en un medio que facilite la llegada de los recursos destinados por organizaciones de apoyo, por otro, con la integración de la rentabilidad financiera (autosuficiencia operacional y financiera) a la rentabilidad social.

---

## FILANBANCO

---

**Categoría:**

minorista, otorga servicios financieros múltiples.

Está considerando incursionar en las microfinanzas.

---

## FILANBANCO

Filanbanco, uno de los bancos comerciales más importantes de Ecuador, está dedicado principalmente a atender a la banca corporativa y a la prestación de servicios financieros generales. Con escasa experiencia en microcrédito, en 1998 Filanbanco comenzó a ofrecer créditos de consumo a personas asalariadas. Actualmente está evaluando la posibilidad de incursionar en el área de financiamiento a la microempresa.

Durante el transcurso de este año, el banco continuará el desarrollo de un proyecto de factibilidad comercial relacionado con la introducción de un programa de microempresas. A la fecha, el proyecto se encuentra bastante avanzado dentro del proceso, donde sólo le resta definir la estructura formal de vinculación de la Unidad de Microfinanzas con el banco mismo.

# EL SALVADOR

---

## FINANCIERA CALPIÁ

---

**Categoría:**

minorista, especializado  
en la microfinanza

---

**Año de inicio:**

1995

---

**Clientes activos:**

25.000

---

**Cartera de préstamos  
en microfinanzas:**

US\$18,4

---

**Agencias o sucursales:**

11

---

## FINANCIERA CALPIÁ

La Financiera Calpía, S.A. surgió en 1995 como transformación de la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES). AMPES había sido creada en 1988 bajo el patrocinio de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). La Financiera Calpía da continuidad a la misión de AMPES de otorgar créditos a las microempresas del sector informal. Sus accionistas representan a organismos internacionales y nacionales.

La misión de la Financiera Calpía es la de consolidar un proceso eficiente, sostenible y permanente de intermediación financiera para pequeños empresarios y microempresarios a través de su trabajo en el sistema financiero regulado. Desde sus inicios, Financiera Calpía ha utilizado una tecnología de crédito adaptable a las necesidades y características del sector de la microempresa. Dentro de este proceso Calpía ha desarrollado tecnologías de crédito tanto urbanas como rurales. Actualmente, Calpía otorga la mayoría de sus créditos en el sector rural, el cual comprende un 75,6% de su cartera mientras que el sector urbano comprende tan sólo lo un 24,4% de la cartera de crédito.

El desarrollo de la metodología de crédito de la institución se basa en la experiencia de AMPES. La elaboración de productos de créditos es compatible con las necesidades del grupo meta con respecto a los

desembolsos, costos de oportunidad, términos y montos. La institución otorga préstamos a partir de los US\$58 y hasta a un monto máximo de US\$58.000. La calidad de la cartera de préstamos demuestra el éxito de los productos financieros. La institución tiene una morosidad de un 2,7% con una trayectoria histórica de pérdidas por incobrabilidad menor al 1%.

La institución ha crecido en forma regular de acuerdo con su plan de negocios. En 1991, Financiera Calpía contaba con tan sólo tres agencias y un personal de 24 empleados. En 1998, la operación ha se ha expandido a más de 11 agencias y 166 empleados. En la actualidad, Financiera Calpía maneja la cuarta parte del mercado salvadoreño, con una cartera de más de US\$18 millones, más de 25.000 préstamos activos y un promedio de préstamo de US\$740 por crédito.

Calpía promueve decididamente el desarrollo de la microempresa rural y urbana. Los niveles de rentabilidad alcanzados por esta institución comprueban el suceso de sus operaciones crediticias con una rentabilidad sobre el patrimonio del 27,9% y una rentabilidad sobre los activos del 7,6% durante este año. Calpía ha comprobado que es posible el servir al sector rural microempresarial rentablemente.

# PANAMÁ

---

## MULTI CREDIT BANK

---

**Categoría:**

minorista, otorgando servicios financieros múltiples

---

**Inicio de la institución:**

1991

---

**Inicio del Programa de microcréditos:**

1992

---

**Clientes activos:**

3.100

---

**Cartera de microfinanzas:**

US\$16 millones

---

## MULTI CREDIT BANK

Multi Credit Bank, fundado en 1991 en Panamá, consta de cuatro divisiones: banca de consumo, banca corporativa, banca privada, y la división de Micro y Pequeña Empresa. Esta última fue conformada un año después de la fundación del banco con la misión explícita de promover el microcrédito como una atractiva oportunidad de inversión.

Durante sus siete años de operaciones, la División de Microempresas ha prestado alrededor de US\$60 millones. Aunque esta división representa el 10% de la cartera total del banco, produce el 20% de las utilidades. Los retornos generados por la División de Microcrédito representan el doble de los retornos generados por las otras divisiones. Este hecho confirma convincentemente que es enteramente posible administrar una operación de microcrédito de manera económicamente viable.

A través de su incursión en la microempresa, el Multi Credit Bank ha descubierto nuevos productos financieros. Entre otras cosas, Multi Credit Bank ha comprobado la importancia de la complementariedad de los servicios otorgados por el banco. Por ejemplo, en

un esquema de triangulación, el banco ofrece préstamos tanto a clientes corporativos como microempresarios que se desarrollan en el mismo rubro. Otro producto innovativo desarrollado por el banco es el esquema de órdenes de compra, a través del cual el banco financia pequeños proyectos, manteniendo el orden de compra como aval durante el periodo del préstamo. El préstamo se liquida a medida que se completa el proyecto o una vez finalizado el mismo.

Con este perfil innovador, Multi Credit Bank se ha posicionado como uno de los bancos más importantes en el mercado nacional. Hoy en día, el banco presta servicios complementarios a una variedad de clientes. Recientemente el banco ha creado un Instituto de Microfinanzas, dedicado exclusivamente a la formación de analistas de crédito para la micro y pequeña empresa. A través de esta iniciativa, Multi Credit Bank demostró, una vez más, ser una institución que fomenta el aprendizaje continuo con el fin de mejorar en forma permanente el servicio al cliente.

# PARAGUAY

---

## EL BANCO CENTRAL DE PARAGUAY

---

### Categoría:

mayorista, otorga línea de redescuento a instituciones financieras intermedias

---

## BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY

En 1994, el Banco Central del Paraguay, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha el Programa Global de Crédito para la Microempresa (PGME). Este programa de apoyo a la microempresa surgió fundamentalmente como resultado de una fuerte demanda crediticia no atendida por el sistema financiero paraguayo.

El sistema establecido por el Banco Central del Paraguay opera de la siguiente manera: las IFI obtienen una línea de crédito, la cual permanece habilitada por un periodo de seis meses y se utiliza parcialmente conforme a los desembolsos realizados a los subprestatarios. Las líneas de crédito son revisadas periódicamente para reasignarlas hacia las IFI más dinámicas del programa aunque, por lo general, se renuevan cada seis meses. En esta ocasión, se revisan también los parámetros de elegibilidad. Una de las principales exigencias es que la línea de crédito del programa no puede superar el patrimonio neto de la institución.

A través de la utilización de un mecanismo de redescuento se intenta despertar el interés de los bancos comerciales para servir a este sector. Además, el programa enfatiza la importancia de una rápida

atención a los pedidos de refinanciamiento, con pautas claras para la rendición de cuentas. La transferencia de fondos a las IFI se realiza mediante un mecanismo automático de redescuento, el cual funciona como un servicio de sobregiro. Las IFI pueden descontar hasta el 80% del monto de los préstamos otorgados, para lo cual deben remitir un listado de los préstamos, incluyendo alguna información básica de los mismos.

La tasa de interés que el banco cobra a las IFI se determina en base a un indicador del costo marginal en el mercado de captación de guaraníes. Esta tasa es variable y ajustada trimestralmente de acuerdo a las condiciones del mercado. Las tasas vigentes corresponden a los certificados de depósito a 180 días, incluyéndose el ajuste por encaje legal. Las tasas de interés aplicadas por las IFI a los subprestatarios es de libre determinación y se fija de común acuerdo entre las IFI y los empresarios.

La experiencia de créditos rentables basados en nuevas tecnologías de crédito hizo posible la reestructuración de algunas IFI. Al cabo de 30 meses, las siete IFIs atendidas por el Banco cuentan con una cartera de 25.200 contratos por un monto total de US\$30,2 millones y un monto promedio de US\$1.198.

---

## FINANCIERA FAMILIAR

---

**Categoría:**

minorista, otorgan servicios financieros múltiples

---

**Año de inicio:**

1967

---

**Clientes activos:**

56.000 total/  
9800 microempresarios

---

**Cartera de préstamos en microfinanzas:**

US\$35 millones total/  
US\$7,5 millones a microempresas

---

**Agencias o sucursales:**

14

---

## FINANCIERA FAMILIAR

La Financiera Familiar del Paraguay es una empresa líder en el mercado de créditos de consumo y crédito a la microempresa. Durante la gestión de 1997, la empresa ha experimentado un crecimiento del 50% en su cartera de préstamos, de 37 millones a 62 millones de Guaraníes. Este crecimiento ha sido posible gracias a la diversificación de productos financieros, pero sin perder el foco estratégico de la financiera: el crédito de consumo.

A la fecha, las operaciones destinadas al crédito microempresarios sirven una cartera de 9,800 clientes activos con préstamos por unos US\$7,5 millones. Durante el último período se ha potenciado el negocio hacia los microempresarios, elevándose en el nivel de préstamos en un 27% entre la gestión de 1996 y 1997. Con este crecimiento, la Financiera Familiar se afianzó como el principal financiador del sector microempresarial en el Paraguay.

El crecimiento financiero alcanzado se fundamentó en la diversificación de productos y mercados. Durante el corriente año, la financiera introdujo las tarjetas de crédito positiva de validez local y las tarjetas Visa Clásica y Visa Oro de

validez internacional, así como la caja de ahorro a la vista. Así mismo, la financiera ha expandido su cobertura geográfica durante la gestión 1997, expandiendo el número de sucursales de 9 a 14, logrando así una mayor cobertura en la Asunción y comenzando la expansión hacia el interior del país.

A través de su labor de intermediación financiera, Financiera Familiar se ha consolidado como la financiera con mayor recurso de capital en el Paraguay. La captación de depósitos del público forma parte integral de la labor de intermediación financiera desarrollada por Financiera Familiar. En la gestión de 1997, los depósitos del público también han crecido en un 48%, permitiendo así el financiamiento de la expansión de la cartera de préstamos.

En resumen, la Financiera Familiar se encuentra en un proceso de neta expansión, incrementando su cartera de préstamos, la base de sus depósitos, y el número de sucursales. En 1997, la profundización de las operaciones ha generado una utilidad neta de US \$5.504 sobre una cartera neta de US\$30.716, demostrando así el nivel de solvencia y rentabilidad de sus actividades de intermediación financiera.

# PERÚ

---

## COPEME

---

**Año de inicio:**

1990

---

**Clientes activos:**

22 ONGs

---

**Cartera de prestamos:**

US\$ 28 millones, conjunto de la cartera de las instituciones que la conforman

---

## COPEME

COPEME es una institución sin fines de lucro conformada por ONGs que trabajan en diversos lugares del Perú en apoyo de la micro y pequeña empresa. Su formación fue el resultado de un proceso de maduración y confluencia de inquietudes por parte de instituciones estatales, gremios, empresarios, municipios, universidades, ONGs y agencias de cooperación.

La entidad, fundada en julio de 1990 con la participación de 22 ONGs, persigue la misión de concertar los esfuerzos de las entidades socias para lograr sinergias y repercusiones en beneficio del desarrollo de la micro y la pequeña empresa.

Actualmente la institución cuenta con cerca de 70 instituciones asociadas, de las cuales más de 30 se dedican al microcrédito. En su conjunto, maneja una cartera que oscila entre los US\$28 y los US\$30 millones.

COPEME se encuentra actualmente en el umbral de una nueva etapa de desarrollo, consecuencia de la experiencia ganada por las entidades socias y por el aparato central del consorcio.

COPEME aspira a que el dinamismo de las micro y pequeñas empresas, la confluencia de voluntades, la capacidad y esfuerzos de sus entidades socias y la solvencia de sus equipos técnicos permitan en el futuro superar las limitaciones actualmente existentes en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del Perú. Se busca mejorar sus niveles de gestión, incrementar el acceso a la tecnología, enriquecer el conocimiento de los mercados e impulsar su penetración, y consolidar y legitimizar a sus instituciones socias.

# REPÚBLICA DOMINICANA

---

## BANCO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

---

**Categoría:**

minorista, especializado  
en microfinanzas

---

**Año de inicio:**

1997

---

**Clientes activos:**

358

---

**Carta de préstamos  
en microfinanzas:**

US\$1,5 millones

---

**Agencias o sucursales:**

2

---

## BANCO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El Banco de la Pequeña Empresa es una institución financiera dedicada exclusivamente al sector de la micro y pequeña empresa. Al 31 de marzo de 1998, los activos totales del Banco ascendían a US\$3,14 millones con una cartera neta de crédito de US\$1,5 millones. Los principales accionistas de la institución son: el FondoMicro, el Fondo Multilateral de Inversiones del BID, inversionistas privados y tres grupos financieros dominicanos.

El objetivo de la institución es convertirse en el principal banco de microempresarios del país, donde sectores informales de la economía encuentren respuestas a sus necesidades financieras. De acuerdo con sus objetivos, el banco distingue cuatro perfiles de clientes con los siguientes requerimientos de créditos: microempresas con necesidades de hasta US\$2.667; pequeñas empresas I, con necesidades desde US\$2.668 hasta US\$10.000; pequeñas empresas II con necesidades desde US\$10,001 hasta US\$65.000, y los grupos solidarios, un tipo de clientes que representa un mercado que recién comenzará a servirse a partir de junio de 1998.

Al cabo de su primer año de operaciones,

el banco cuenta con 550 clientes. El monto promedio de préstamos es de aproximadamente US\$3.000 por cliente. El 63% de los préstamos están dirigidos a la microempresa, el 31% son préstamos dirigidos a la pequeña empresa I, y el 6% son préstamos a la pequeña empresa II. El banco cuenta con una oficina principal y dos sucursales localizadas estratégicamente en zonas de alta concentración de microempresas de la capital, Santo Domingo.

El banco espera consolidar su función en el mercado de la ciudad de Santo Domingo, para luego expandir sus operaciones al interior del país a finales del año 1999 o principios del año 2.000. Basada en estas proyecciones de expansión, el banco de la Pequeña Empresa se ha trazado la meta de lograr un retorno de alrededor de un 25% para el año 2.000.

# AGENDA



**Conferencia Latinoamericana**

**Instituciones Bancarias:  
Proporcionando Servicios  
en Microfinanzas**

**27 al 29 de abril  
Santiago de Chile**

# PRIMER DÍA, LUNES 27 DE ABRIL:

## UTILIDADES E INNOVACIONES

---

8:00-8:30 Registración

---

8:30-8:40

### Discurso de apertura

Sr. George Wachtenheim, Viceadministrador para América Latina, USAID

---

8:40-8:50

### Discurso de bienvenida a los participante

Liza Valenzuela, Subdirectora Oficina de Desarrollo de la Microempresa USAID

---

8:40-9:00

### Propósito y agenda de la conferencia

Expositor: Robert Christen

---

9:00-10:00

### Introducciones de los participantes

- Nombre de la institución
  - Su posición o cargo
  - Tipo de institución: fondo financiero privado, banco comercial, estatal; tipo de banco especializado o unidad de microempresas y en ese caso como se encuentra organizada la unidad en relación al banco.
  - Años en la implementación de crédito a la microempresas
  - Tamaño de la cartera de préstamos y de prestatarios
  - Tamaño de los préstamos, montos mínimos y máximos
- 

10:00-10:45

### Expectativas de los participantes

- porque esta usted aquí
  - que desearía usted obtener de esta conferencia
- 

10:45-11:00 Coffee break

---

---

11:00-12:30

### Microfinanzas como un negocio: motivaciones y utilidades

*Presentación acerca de los niveles de recuperación de costos alcanzados por la industria y las diferentes maneras en que estas instituciones maximizan su potencial de ganancias.*

- Presentación a cargo de Robert Christen
  - Discusiones abiertas síntesis
- 

12:30-2:00

Almuerzo en el Salón Valparaíso

---

2:00-3:00

### Innovaciones en microfinanzas

*Los participantes se encargarán de presentar sus experiencias innovadoras relacionadas con productos y/o servicios desarrollados por sus instituciones las cuales han generado utilidades y logrado gran aceptación por el público*

- Presentación de smart cards
  - Discusión abierta
  - Presentación de tarjetas de crédito
  - Discusión abierta
- 

3:00-3:15 Coffee break

---

3:15-4:45

### Innovaciones en microfinanzas

- Presentación de crédito de consumo
  - Discusión abierta
  - Presentación de sistemas de evaluación de riesgo y tecnología de procesos para un programa de crédito a la microempresa
  - Discusión abierta
  - Síntesis de las innovaciones introducidas
- 

5:15-5:30

Anuncios y cierre del día

---

## SEGUNDO DÍA, MARTES 28 DE ABRIL:

### OPERACIONES

---

8:00-10:15

#### **Operaciones en microfinanzas:**

##### **wholesaling vs retailing**

*Presentaciones a cargo de 4 participantes: dos instituciones representando a las instituciones que otorgan créditos a organizaciones intermediarias “wholesaling” y dos representando a las instituciones que otorgan crédito directo “retailing” enfocándose en las ventajas y desventajas de cada una de estas modalidades operativas.*

- Presentación
- Discusión abierta
- Síntesis, recomendaciones, y conclusiones

---

10:15-10:30 Coffee break

---

10:30-12:30

#### **Operaciones integradas y subsidiarias**

*Presentaciones a cargo de 3 participantes enfocándose en sus estructuras administrativas y sus costos, niveles de alcance, y cultura bancaria.*

- Presentaciones
- Discusiones abiertas
- Síntesis, recomendaciones, y conclusiones

---

12:30-2:00

Almuerzo en el Salón Valparaíso

---

2:00-3:45

#### **Administración de recursos humanos**

*Presentaciones a cargo de 3 participantes relacionados a los siguientes temas de administración de recursos humanos: reclutamiento, capacitación del personal, compensaciones e incentivos.*

- Presentaciones
- Discusiones abiertas
- Síntesis, recomendaciones, y conclusiones

---

3:45-4:00 Coffee break

---

4:00-5:15

#### **Discusión abierta sobre el tema recursos humanos**

Moderador: Roberto Christen

---

5:15-5:30

Anuncios, cierre del día

## TERCER DÍA, MIÉRCOLES 29 DE ABRIL:

### REGULACIÓN

---

8:00 -10:00

#### **Regulación**

*Presentaciones a cargo del superintendente de Bolivia y BancoSol acerca de las regulaciones emitidas en ese país y como estas han afectado a bancos implementando proyectos de microempresas, presentaciones adicionales por otros participantes y/o superintendentes.*

- Presentaciones
- Discusiones abiertas
- Síntesis, recomendaciones, y conclusiones

---

10:00-10:15

**Presentación a cargo de Development Alternatives pidiendo la colaboración de las instituciones participantes en un estudio de la Banca Comercial que piensan conducir durante el presente año**

---

10:15-10:30 Coffee Break

---

10:30-11:30

**Cuales son los Problemas que confrontan las instituciones microfinanceras reguladas en su adherencia a las leyes que las regulan?**

- Presentaciones
- Discusiones abiertas
- Síntesis, recomendaciones, y conclusiones

---

11:30-12:00

**La formación de una red o asociación de Banqueros Latino Americanos otorgando crédito a la microempresa**

---

12:00-12:30

#### **Evaluación y clausura**

- Conclusiones a cargo de Robert Christen
- Evaluación y comentarios de los participantes

---

12:30-1:30

**Almuerzo de clausura en el Salón Valparaiso**

# PARTICIPANTES

## Lista de participantes a la conferencia

### Instituciones bancarias

#### proporcionando servicios en microfinanzas

Santiago de Chile  
27-29 de abril 1998

Diego Arciniegas  
Director de Finanzas  
Banco Solidario  
Avda. Amazonas 3887  
Quito, Ecuador  
Tel: 593-2-262-247 Fax: 593-2-268-836  
bcosolid@enlace.fin.ec

Jorge Eduardo Arbelaez  
Caja Social  
Calle 72 N. 10-71 Piso 4  
Santa Fe de Bogotá, Colombia  
Tel: 57-1-310-0099 Fax: 57-1-313-0809

Nelson Armendariz  
Filanbanco  
Av. Amazonas 477 y Roca  
Casilla 17-01-2647  
Quito, Ecuador  
Tel: 562 876 Fax: 564 786  
Telex: 2194 FILBAN ED

Pedro Beissinger  
Presidente  
Financiera Familiar  
Estrella 692, Edif. Lider IV, 1er Piso #1  
Asunción, Paraguay  
Tel: 595-21-491-762 Fax: 595-21-41-762  
mdlb@familiar.com.py

Liliana Bottega B.  
Gerente de Créditos  
Caja de Ahorro y Préstamo F.F.P.  
Los Andes S.A.  
Avda. América No. 203  
Casilla 12219  
La Paz, Bolivia  
Tel: 591-2-353314/373728/314640  
Fax: 591-2-351-510  
andesffp@datacom-bo.net

Gino Caicedo U.  
Gerente de Proyectos  
Filanbanco  
Av. Amazonas 477 y Roca  
Casilla 17-01-2647  
Quito, Ecuador  
Tel: 562 876 Fax: 564 786  
Telex: 2194 FILBAN ED

Pedro Dalmau y Gorrita  
Director Presidente  
Financiera Calpiá, S.A.  
37 Avda. Sur No. 2  
Colonia Flor Blanca  
San Salvador, El Salvador  
Tel: 503-260-6821, 6860, 6922  
Fax: 503-260-6821, 6860, 6922  
calpia@es.com.sv

Yolanda del Monte  
Vice Presidenta Ejecutiva  
Banco de la Pequeña Empresa  
Ave. Bolívar #233  
Santo Domingo, República Dominicana  
Tel: 809-534-8383 Fax: 809-534-8385  
y.monte@codetel.net.co

Norberto Delgado  
Director Ejecutivo  
MultiCredit Bank  
Vía España, Edif. Prosperidad #127  
Panamá, Panamá  
Tel: 507-269-0188 Fax: 507-264-4382

Fleming Duarte  
Director Banco Central Unidad Técnica  
de Programas  
Banco Central del Paraguay  
Paulo VI Sargento Marecos  
Casilla No. 851  
Asunción, Paraguay  
Tel: 595-21-610-215  
Fax: 595-21-610-215

Maria Da Conceicao Faheina Barbosa  
Gerente de Proyecto  
Banco Do Nordeste Du Brasil  
Praca Murillo Borges, 01-Centro  
Fortaleza-Ceara, Brasil  
Tel: 085-255-4422/255-4016  
Fax: 085-255-4685  
Cfaheina@banconordeste.gov.br

Pedro Fardella V.  
Gerente Nal. de Operaciones y Finanzas  
Banco Solidario, S.A.  
Calle Nicolás Acosta No. 289  
Esq. Cañada Strongest  
Casilla 13176  
La Paz, Bolivia  
Tel: 591-2-392-810 Fax: 591-2-391-941

Carlos Gasser Ortiz  
Vice Presidente  
F.F.P. Fassil S.A.  
Bolívar #281  
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia  
Tel: 591-3-373-737 Fax: 591-3-361-717  
fassil@bibosi.scz.entelnet.bo

Claudio Higuera  
Gerente  
Cooperativa Emprender  
Carrero 33  
No. 89-68  
Santa Fe de Bogotá, Colombia  
Tel: 571-618-0394 Fax: 571-618-0483

Beatriz Marulanda  
Junta Caja Social  
Carrera 64 No. 180-95, INT 8  
Santa Fe de Bogotá, Colombia  
Tel: 571-670-0857 Fax: 571-670-0857

Mariano Mazur  
Banco del Desarrollo  
Ave. Libertador OHiggins  
Santiago, Chile  
Tel: 56-2-698-4944 Fax: 56-2-674-5671

Adiel Narvaez Torres  
Jefe Centro Microempresarios  
Banefe Banco Santander  
Tenderini 115  
Santiago, Chile  
Tel: 56-2-631-6176 Fax: 56-2-638-3316

Claudia Ordoñez Cuellar  
Sub-Gerente Crédito Solidario  
F.F.P. Fassil S.A.  
Bolívar #281  
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia  
Tel: 591-3-373-737 Fax: 591-3-361-717  
fassil@bibosi.scz.entelnet.bo

Alfredo Otero Montero  
Gerente General  
Banco Fassil  
Bolivar #281  
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia  
Tel: 591-3-373-737 Fax: 591-3-361-717  
fassil@bibosi.scz.entelnet.bo

Pedro Pablo Ortiz

Gerente

Banco Santander

Tenderini 115

Santiago, Chile

Tel: 56-2-631-6176

Fax: 56-2-674-5671/638-331

Maria Soledad Ovando Green

Cargo Gerente de Operaciones

Banestado Microempresas

Av. Jose Miguel Carrera 5110 Piso 3

Santiago, Chile

Tel: 56-2-364-6960 Fax: 56-2-364-6996

sovando@bechmicroemp.cl

Patricia Pagani Gasser

Jefe de Planeamiento

Banco Económico S.A.

Ayacucho No. 166

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Tel: 591-3-361-177 Fax: 591-3-361-184

baneco@scz.entel.net.bo

Armando Pillado Matheu

Gerente

Programa de Acceso al Crédito

Convenio ADEX-USAID/MSP-Perú

Av. Javier Prado Este 2875, Piso 5

San Borja,

Lima-41, Perú

Tel: 51-1-346-3000, 3020, 3022

Fax: 51-1-346-2669

apillado@msp.org.pe

Jaime Pizarro

Gerente General

Banestado Microempresas

Av. Jose Miguel Carrera 5110

Santiago, Chile

Tel: 56-2-364-6960 Fax: 56-2-364-6996

Jhalmar Romero

Sub Gerente Nacional de Crédito

Banco Económico S.A.

Ayacucho No. 166

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Tel: 591-3-361177 Fax: 591-3-361184

Wilson Dagoberto Salmeron Chavez

Director Propietario

Financiera Calpiá, S.A.

37 Av. Sur No. 2,

Colonia Flor Blanca

San Salvador, El Salvador

Tel: 503-260-6821 Fax: 503-260-6821

calpia@es.com.sv

Diego Salvador

Director Proyecto

Banco Pichincha

Av. Amazonas 4560

9 Piso

Quito, Ecuador

Tel: 593-2-981-098 Fax: 593-2-981-193

sdalvado@vio.satnet.net

OTROS INVITADOS

Jacqueline Bass

Weidemann Associates, Inc.

9808 FoxRest Lane

Vienna, VA 22181 USA

Tel: 703-281-1219 Fax: 703-281-1219

JbassH@compuserve.com

Robert Christen

Microfinance Program Director

Economics Institute

Francisco Javier Kruegger 101

Rineros GGE

Santiago, Chile

Tel: 56-2-821-2360 Fax: 56-2-821-4016

rpchrstn@mail.rdc.cl

Efrain Camacho

Superintendente

Superintendencia de Bancos y Entidades

Financieras

Plaza la Católica #2307

Casilla 447

La Paz, Bolivia

Tel: 591-2-431-919 Fax: 591-2-430-028

Supban@ip.superbancos.gov.ba

Don Henry

Smart Application Systems

12100 Snow Shoe Court

Herndon, VA 20170-2338 USA

Tel: 703-421-9613 Fax: 703-421-9613

henrymachg@aol.com

Barry Lennon  
USAID Office of Microenterprise  
G/EG/AFS/AEMD  
RRB 2.11-030  
Washington, DC 20523-2110 USA  
Tel: 202-712-5538 Fax: 202-216-3371  
blennon@usaid.gov

Linda Moll  
Development Associates, Inc  
1730 N. Lynn Street  
Arlington, VA 22209 USA  
Tel: 301-718-3167 Fax: 301-913-0562  
linda\_moll@abtassoc.com

Jeffrey Poyo  
Development Alternatives Inc. (DAI)  
7250 Woodmont Avenue, Suite 200  
Bethesda, MD 20814 USA  
Tel: 301-718-8699 Fax: 301-718-6587

Anthony Tillett  
Asesor de Programas  
Fundación Ford  
Av. Ricardo Lyon 806, Providencia  
Santiago, Chile  
Tel: 56-2-232-5454 Fax: 56-2-204-9385  
a.tillett@fordfound.org

Liza Valenzuela  
Acting Director  
USAID Office of Microenterprise  
G/EG/MD  
RRB 2.10-087  
Washington, DC 20523-2110 USA  
Tel: 202-712-5538 Fax: 202-216-3228  
lvalenzuela@usaid.gov

George Wachtenheim  
Deputy Assistant Administrator  
USAID/LAC Bureau  
RRB 5.09-016  
Washington, DC 20523-2110 USA  
Tel: 202-712-4800  
Fax:  
Gwachtenheim@usaid.gov

Robin Young  
Development Alternatives Inc. (DAI)  
7250 Woodmont Avenue, Suite 200  
Bethesda, MD 20814 USA  
Tel: 301-718-8699 Fax: 301-718-6587

